

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Alena Marková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zástupce ředitele – důležitý stupeň v profesním vývoji

Deputy Director – an important stage in career development

Alena Marková

Vedoucí závěrečné práce:	PhDr. Václav Trojan PhD.
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Zástupce ředitele – důležitý stupeň v profesním vývoji vypracoval/a pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 25.3.2015

.....

Alena Marková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce PhDr. Václavu Trojanovi PhD. za trpělivost a cenné rady při vedení mé práce.

Mé poděkování náleží také všem, kteří mi věnovali svůj čas a důležité informace v rozhovorech, a mé rodině za podporu při studiu.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá rolí zástupce ředitele školy, se zaměřením na zjišťování rizik v počáteční fázi výkonu, tedy po nástupu do funkce zástupce ředitele v prostředí mateřských škol. Cílem této práce je zjistit a identifikovat kritické oblasti počátku práce ve funkci zástupce ředitele mateřské školy. V teoretické části práce je definován a popsán management, manažerské funkce, role a kompetence řídících pracovníků ve škole, řízení mateřské školy a její management. V praktické části jsou zkoumány změny, které provází zástupce ředitele mateřské školy v počátcích v této funkci, odhaluje, mapuje a popisuje problémové oblasti. Dále tato část obsahuje výsledky rozhovorů a dotazníkového šetření ve smyslu změn v profesním i osobním životě a identifikaci problémových oblastí, které počátky práce v této funkci provází. Závěr práce shrnuje výsledky provedené analýzy. Zjištění může být přínosem pro zástupce ředitele začínající pracovat v této funkci.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažerské funkce, manažerské role, kompetence řídících pracovníků, mateřská škola, zástupce ředitele, počátek výkonu funkce, problémy výkonu funkce

ANNOTATION

This bachelor thesis aims to role of deputy director focusing on identifying the risks at an early stage, after taking up the post of deputy director in the kindergarten environment. The goal of this work is to find and identify critical areas of early stage of deputy director work in the kindergarten. The theoretical part defines and describes management, managerial functions, roles and responsibilities of managers in school management and management of kindergarten. In the practical part, there are changes that accompany the deputy director of the kindergarten at the beginning of this function reveals, explores and describes the problem areas. This part also describes the results of interviews and questionnaires regarding changes in the professional and personal lives of deputy directors and identify problem areas of the origins of working in this position. The conclusion summarizes the results of the analysis. The findings may be of benefit to the deputy director in early stage of acting in the role.

KEYWORDS

management, managerial functions, managerial roles, responsibilities of managerial personnel, kindergarten, deputy director, start of acting in new role, issues in acting in new role

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Teoretická část	4
2.1 Management	4
2.1.1 Pojetí managementu	5
2.1.2 Úrovně managementu	5
2.1.3 Obsah manažerské práce	6
2.1.4 Management ve znalostní společnosti.....	8
2.2 Role řídicího pracovníka	9
2.2.1 Manažer	9
2.2.2 Lídr	10
2.2.3 Vykonavatel	11
2.2.4 Zastoupení rolí řídicího pracovníka ve škole	12
2.3 Kompetence řídicího pracovníka.....	13
2.3.1 Vymezení pojmu kompetence.....	13
2.3.2 Dvojitý význam	13
2.3.3 Klíčové kompetence	14
2.3.4 Kompetenční model středního managementu školy	15
2.4 Mateřská škola současnosti	16
2.4.1 Organizační struktura mateřských škol	17
2.4.2 Management mateřské školy	19
2.4.3 Řízení MŠ.....	22
3. Výzkumná část.....	25
3.1 Metodika výzkumu	25
3.2 Výzkumný problém a výzkumné otázky	25
3.3 Výzkumné metody.....	25
3.3.1 Polostrukturovaný rozhovor	25
3.3.2 Dotazníkové šetření.....	27
3.4 Výzkumný vzorek.....	27
3.5 Organizace výzkumu	28
3.5.1 Časové rozvržení sběru dat pro výzkum:	28

3.6	Realizace a analýza rozhovorů	29
3.7	Realizace a analýza dotazníkového šetření	34
4.	Závěr	46
5.	Použitá literatura	49
6.	Seznam příloh	51
7.	Seznam zkratk	52
8.	Seznam tabulek	53
9.	Seznam obrázků	54

1. Úvod

„*Vrána s pozlacenýma nohama či osoba pohybující se mezi mlýnskými kameny*“, tak charakterizoval V. Trojan v odborných člancích zástupce ředitele škol.¹ První přirovnání vystihuje důležitost jeho práce, která mnohdy za ředitelem školy není příliš na očích. Druhé přirovnání vystihuje postavení zástupce ředitele ve škole, kdy je na tuto osobu mnohdy vyvíjen tlak ze dvou stran – ze strany ředitele i ze strany pedagogických i ostatních zaměstnanců školy.

V mnoha člancích a knihách odborné manažerské literatury se pojednává o výběru zástupců ředitelem, o náplni práce, o manažerských kompetencích a tak dále. O výběru zástupce se vedou polemiky a názory se různí na to, zda vybírat ve škole či vně školy, přičemž obě alternativy přináší výhody i nevýhody. Na všech úrovních českého školství se vedou debaty o úrovni znalostí, dovedností a zkušeností, které má mít zástupce ředitele.

Cílem této práce je zjistit a identifikovat kritické oblasti počátku práce ve funkci zástupce ředitele mateřské školy. Hlavním zdrojem informací pro tato zkoumání budou rozhovory s osobami působícími ve funkci zástupce ředitele mateřské školy. Pro ověření získaných dat bude použita metoda dotazníkového šetření. Předmětem obou částí výzkumu budou osoby s dlouhodobou praxí i pracovníci ve svém oboru začínající.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a výzkumnou. První část pokládá teoretické základy a východiska pro pozdější zkoumání kritických oblastí v části druhé, výzkumné.

V teoretické části budou představeny pojmy týkající se managementu obecně stejně jako managementu v současné znalostní společnosti, role a kompetence řídících pracovníků. Teoretická část se také bude zabývat pohledem na současnou mateřskou školu, především z perspektivy organizační struktury, pozic v managementu mateřské školy a jejího řízení.

Výzkumná část bude zaměřena na získání dat od oslovených respondentů, popis těchto dat a jejich zkoumání. Současně budou popsány výzkumné metody a vzorek respondentů. V této části budou také uvedeny výsledky zkoumání, fakta, která ze sesbíraných dat vyplývají a vyhodnocení výzkumu.

¹ TROJAN, V. *Vrána s pozlacenýma nohama aneb Rozmanitost, otevřenost a zkušenost*. Řízení školy. č. 4/2014, str. 13. Dostupné z <http://magistr-admin.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/vrana-s-pozlacenyma-nohama-aneb-rozmanitost-otevrenost-a-zkusenost.m-1477.html>.

2. Teoretická část

2.1 Management

Pojem management má v současné době mezinárodní platnost, aniž je překládán, užívá se v mnoha světových jazycích. v české odborné literatuře je užíván a nejvíce jej vystihuje termín *řízení*. Slovo management vzniklo z anglického výrazu „to manage“, čili vést, řídit, a to napovídá, že se jedná o soustavu činností používajících se k řízení organizace. Dříve byl pojem management spojován jen s podnikatelskou sférou, nyní s rostoucími nároky na řízení společnosti se tento pojem se stále častěji objevuje i v neziskových organizacích.

Management nejobecněji charakterizuje J. Veber jako *"souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace."*²

V současnosti se můžeme setkat s celou řadou definic pojmu management. Dají se shrnout do tří skupin, které zdůrazňují:

- *Vedení lidí*, kdy management je chápán jako umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých. Slouží k ovlivňování lidí.
- *Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky*, kdy typickými funkcemi, které manažer vykonává, jsou plánování, organizování, rozhodování, komunikace, kontrolování a motivování.
- *Management jako vědní disciplínu*, která ovšem neposkytuje nezvratná fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože jsou spojena s realitou a ta se neustále mění a vyvíjí. Management je předmět interdisciplinární. Management v sobě zahrnuje poznatky z řady jiných vědních disciplín např. z psychologie, sociologie, matematiky, statistiky, filozofie, a také z praxe.

Problematika řízení představuje určitou činnost, bez které se neobejde žádný organizační celek. Další významový rys výrazu management je spojen s personifikací, to je spojení pojmu s výkonnými řídicími pracovníky.

² VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5, s. 17.

2.1.1 Pojetí managementu

V literatuře (světové i české) je možné najít v posledním desetiletí mnoho definic pojmu management, proto neexistuje jednoznačné a všeobecně platné rčení, co tento pojem značí. Vodáček a Vodáčková uvádí pro vysvětlení rozmanitosti pojmu management slova klasika této disciplíny P. F. Druckera „*Výklad pojmu „management“ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.*“³

V dalším výkladu P. F. Drucker dodává, že „*management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.*“⁴ Z tohoto vyplývá, že pojem management je chápán ve smyslu vedení firmy, jindy jako předmět výuky či odbornost pro vedení organizace nebo zvládání nějakého procesu.

2.1.2 Úrovně managementu

Podle Vebera „*jsou manažeři pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, v současné době se manažeři rozdělují obvykle do tří úrovní:*“⁵

- *Manažeři první linie, kam patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. – jsou jen o stupínek výše než výkonní pracovníci*
- *Střední manažeři, kam patří např. vedoucí různých útvarů či závodů – v jejich činnosti zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací*
- *Vrcholoví manažeři neboli top manažeři, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky“*

Pokud toto rozdělení aplikujeme do oblasti školství, jsou vrcholovými manažery ředitelé škol, mnozí do top managementu školy řadí i zástupce ředitele, vedoucí učitele, popř. i vedoucí předmětových skupin v základních školách. I. Lhotková řadí zástupce ředitelů,

³ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1, s. 11.

⁴ Tamtéž.

⁵ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

vedoucí předmětových skupin, v mateřských školách vedoucí učitele, do středního managementu škol.⁶

Mezi další názory patří ten, že top manažery jsou ředitelé škol (vytvářejí nové koncepce škol, koordinují všechny činnosti) a střední management školy tvoří zástupci ředitele či vedoucí předmětových skupin v ZŠ nebo v MŠ zástupci ředitele či vedoucí učitelé (získávání a poskytování informací). Velkou úlohu mají ředitelé škol, oni si volí své spolupracovníky do dalších vedoucích funkcí v organizaci a vědí, co od nich očekávají. Proto se ve školách mohou objevovat obě alternativy.

2.1.3 Obsah manažerské práce

Názory na to, které činnosti patří do obsahu manažerské práce, prošly vývojem a pohledy na vymezení základních manažerských aktivit se různí. v současnosti neexistuje shoda mezi jednotlivými autory. Rozdíly se vyskytují v označení základních činností manažerské práce. Někteří označují tyto činnosti jako „funkce“ jiní jako „role“. Nejednotnost panuje i ve vnitřní struktuře – rozdělení manažerské práce do stejnorodých skupin.

2.1.3.1 Manažerské funkce

Pod pojmem manažerské funkce jsou chápány činnosti, které vedou k zajištění úspěchu manažerské práce. Při vykonávání je předpokládán soulad těchto funkcí. Jednostrannost, či upřednostňování jedné funkce před dalšími je škodlivá. J. Trunda uvádí toto rozdělení:⁷

Manažerské funkce sekvenční:

- plánování
- organizování
- personální činnost
- vedení lidí
- kontrolování

Manažerské funkce paralelní:

- analýza
- rozhodování
- implementace

Paralelní funkce jsou někdy nazývány dohromady jako rozhodovací proces.

⁶ LHOTKOVÁ, I. *Střední management v české základní škole*. ORBIS SCHOLAE, 2011, roč. 5, č. 3, s.43–61, ISSN 1802-4637. Dostupné z http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_03.pdf.

⁷ TRUNDA, J., BŘÍZA, K. *Řízení ve znalostní společnosti*. UK Praha, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-541-6, s. 18, 19.

Všechny manažerské funkce musí zvládat i manažer ve školství (ředitel školy, popřípadě zástupce ředitele), jelikož to je základ manažerské práce v neziskových i ziskových organizacích.

2.1.3.2 Manažerské role

Souběžně s manažerskými funkcemi je v praxi uznávána i koncepce manažerských rolí, která je přínosná především pro charakteristiku práce vrcholových vedoucích pracovníků. Tvůrcem koncepce manažerských rolí je kanadský teoretik a odborník Henry Mintzberg. Podle tohoto odborníka se *„realita činností vedoucích pracovníků dá shrnout do deseti „rolí“*. Tyto role klasifikuje do tří skupin:⁸

- skupiny interpersonálních rolí
- skupiny informačních rolí
- skupiny rozhodovacích rolí

Dále tyto základní tři skupiny rozděluje:

- Interpersonální role:
 - představitel organizace (vedoucí pracovník je rozhodujícím reprezentantem, mluvčím)
 - vůdce organizace (hlavní osobnost pro vedení kolektivu)
 - spojovací článek (zprostředkovatel přenosu informací)
- Informační role:
 - monitorující příjemce informací (získávání důležitých poznatků)
 - šířitel informací (předávání získaných poznatků)
 - mluvčí organizace (spolutvůrce image)
- Rozhodovací role:
 - podnikatel (získávání a využívání podnikatelských příležitostí)
 - řešitel problémů (nutnost sladění činností)
 - alokátor zdrojů (rozdělování pro hospodárnou realizaci plánovaných činností)
 - vyjednávač (dosažení kompromisů ve společenské dělbě práce)

Všech deset rolí musí být vzájemně propojeno a role musí být harmonizovány v jeden celek manažerské práce.

⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1, s. 159.

K těmto manažerským rolím např. „*Kae H. Chung připojuje i skupinu rolí administrativních, a to se třemi dílčími rolemi:*⁹

- *administrátora*
- *sledování a kontrola úkolů*
- *správce rozpočtů*“

Ve druhé polovině 80. let minulého století byly provedeny srovnávací rozborů klasických koncepcí manažerských funkcí s koncepcí manažerských rolí. Závěrem bylo smířlivé stanovisko, „*že koncepce manažerských rolí se dá vyložit i tradičními manažerskými funkcemi a její použitelnost se vztahuje především na vrcholové pracovníky.*“¹⁰

2.1.4 Management ve znalostní společnosti

Termín *znalostní společnost* není ještě v naší společnosti ustálen, ale přesně vystihuje dnešní svět, kdy informace a znalosti jsou ve všech oborech hybnou silou.

Společnost znalostí je koncepce, podle níž je rozvoj a zdokonalování podporován tím, že všichni lidé se v průběhu celého života učí, vzdělávají. Celoživotní vzdělávání se stává součástí života.

Nic není stálé, vše se velkou rychlostí mění a tedy i trendy, podmínky, metody, přístupy ve vzdělávání. Proto musí i školské prostředí reagovat na rychlé změny. Dávno neplatí, že dosažené vzdělání v mládí postačí po celý život, po celou dobu profesního života. Mění se přístup ke vzdělání, škola jako taková ztrácí své pevné postavení. V roce 2001 zveřejnila Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) šest možných scénářů budoucnosti školství:

- Robustní byrokratický systém školství (pokračování současného stavu)
- Rozšiřování tržního modelu (tržně orientovaná model školy)
- Školy, jako páteří společenské centra (model komunitní školy)
- Školy jako organizace zaměřené na procesy učení (model učící se školy)
- Sítě učící se ve společnosti sítí (model učebních sítí)
- Exodus učitelů (krizový scénář)

⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1, s. 161.

¹⁰ Tamtéž, s. 161.

Výsledkem empirického výzkumu školských manažerů zaměřeného na aspekty dimenze budoucnosti školy a vzdělávání (primární a nižší sekundární stupeň):

„V případě hodnocení pravděpodobného vývoje školy v příštích desetiletích panuje relativně vysoká nerozhodnost, nejistota a nejednost.

Jako mírně pravděpodobnější se jeví modely založené na předpokladu budoucího posilování funkcí školy (rescholizace) – tedy komunitní a učící se model školy.

Znepokojivá je zejména vysoká obava vedení škol z vývoje směrem ke krizovému scénáři provázeného stárnutím pedagogických sborů a „exodem“ mladých a schopných pedagogů mimo školství.“¹¹

Postavení školy v současné době není stálé, proto je velmi důležitá úloha školských manažerů – umět reagovat na změny ve školství a umět je v pravý čas začlenit do vzdělávacího procesu konkrétní školy, podporovat vytváření znalostí (dovedností a umů) a jejich ukládání pro další využití ve škole.

2.2 Role řídicího pracovníka

Termín role se vyskytuje v manažerské literatuře v souvislosti s týmem, právě proto, že pro fungování týmu je zapotřebí zastoupení určitých rolí. M. Belbin¹² popisuje devět důležitých rolí pro fungování týmu – myslitel, režisér, oponent, obstaravatel, hybatel, pečovatel, sjednocovatel, specialista, doladovač). J. Plamínek doplnil ještě o roli poustevníka a diktátora. Tento autor uvádí ve svých knihách také tři základní role:

- lídr (určuje směr organizace, vytváří vizi),
- manažer (vizi uvádí do každodenní praxe),
- vykonavatel (podává výkon, vykonává práci).

2.2.1 Manažer

Dělá věci správně

Manažer je člověk ve vedoucí funkci, který se snaží určitými prostředky přivést své podřízené k vykonání určité práce. Management vyžaduje tvůrčí (kreativní) myšlení. Odborníci na management se ztotožňují v názoru, že za prosperitu či naopak neúspěch

¹¹ ČERNÝ, K. *Budoucnost školy v percepci školského managementu*. Orbis scholae, 2007, roč. 1, č. 3, ISSN 1802-4637 str. 47, 48). dostupné na http://www.orbisscholae.cz/archiv/2007/2007_3_04.pdf.

¹² PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres – Praktický atlas sebeovládání*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. ISBN 978-80-2474-751-4. s. 70.

organizace odpovídají především manažerům, kteří organizaci řídí. V současné době není předpoklad, že by jejich práce ustupovala do pozadí, spíše naopak, jen se jejich činnost musí vypořádat s novými trendy v práci (např. rychlé tempo změn, pružnost řízení provozních procesů uvnitř organizace, velký vliv a zrychlování toku informací).

V minulém století nebyla práce manažera tolik systematická, ale byl to člověk, který pracoval pod velkým tlakem. Nyní je „*Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnost, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.*“¹³

Práce manažera v organizaci je práce řídicí, uvádí v život lidrovské vize, tedy vnáší a vymýšlí, jak určité změny, které jsou nutné k tomu, aby organizace fungovala lépe, zapracovat tak, aby se organizace posunula dopředu, blíže k vizi.

2.2.2 Lídr

Dělá správné věci

Český překlad slova „leader či leadership“, používaný ve světové manažerské literatuře, zní *lídr* (vůdce, vůdcovství). Tento výraz již v češtině poměrně zdomácněl.

Velmi zjednodušeně se může říci, že lídr je ten, kdo má před sebou cíl a za sebou lidi. Musí vědět, kam směřujeme (mít vizi), umět nadchnout, inspirovat, vytvořit atmosféru důvěry, mít určité vlastnosti (pečlivý, spolehlivý, pilný), umět vést příkladem, týmově pracovat, analyzovat. Velmi výstižně identifikuje lídra P. F. Druker: „*Vůdčí osobnost, která se spoléhá pouze na sebe, zavede ostatní dříve nebo později na scestí.*“¹⁴

Plamínek ve své knize *Týmová spolupráce a hodnocení lidí* píše, že „*lídr je nositelem vlivu pro skupinu a jeho autorita může mít formální i neformální charakter.*“¹⁵ Formální autorita je daná postavením v hierarchii organizace (vyplývá z mocenské pozice), ta neformální je výsledkem osobnostního profilu a vyplývá z vyspělosti a schopnosti jedince zajistit si uznání jinak než formální cestou (vystupování vedoucího pracovníka, vnímání a vcítění se do lidí, schopnosti komunikace). Obě se mohou, ale nemusejí prolínat.

¹³ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5. s. 17

¹⁴ DRUKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Překlad Ivan Bureš. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1. s. 15.

¹⁵ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s., ISBN 978-80-247-2796-7, str. 62.

Uměním nazývá předpokládané schopnosti lídra Z. Bečvářová: „*Tvůrčí vůdce by měl být člověk, jehož schopností je především stát výrazně v čele, svými osobnostními i profesionálními kvalitami předvídat budoucnost, inspirovat i motivovat ostatní a vytvářet pozitivní klima nadšené spolupráce i perspektivy tak, aby lidé pracovali ochotně a s nadšením a přitom všem byli spokojeni.*“¹⁶

V současné společnosti se čím dál více klade důraz na to, aby vedoucí pracovník právě v neziskové společnosti (kam patří také škola) měl lídrovské schopnosti. V ziskové sféře, kde je hlavním předpokladem pro úspěch zisk, se manažer soustředí jen na tento aspekt. V neziskové sféře je mnoho dalších aspektů, které je nutno sladit a dát do rovnováhy. „*Ve veřejně prospěšné organizaci se nemůže vedoucí spokojit s tím, že bude plnit své povinnosti „jen“ dostatečně. Musí podávat vynikající výkon.*“¹⁷

Proto se od vedoucího pracovníka v neziskové organizaci, např. škole, očekává, že svou funkci pojímá v širších souvislostech, bere svou roli vážně a nespolehá se jen na sebe, ale na celý spolupracující tým. Z toho vyplývá, že právě vedení lidí (kam patří naslouchání druhým, ochota připustit si, že vedoucí není ten nejdůležitější v organizaci, ale je to spolupracující tým) je důležitou lídrovskou schopností pro dobré fungování neziskové organizace, tedy i školy.

Další důležitý úkol pro vůdce v organizaci vidí Drucker v udržování rovnováhy mezi dlouhodobým a krátkodobým časovým horizontem, velkým obrazem (dnes je to vize organizace) a drobnými detaily (každodenní práce, která k vizi směřuje).

2.2.3 Vykonavatel

Vykonavatel je ten, který reálně pracuje, podává výkon. Vliv na vykonanou práci má vykonavatelovo pochopení, co je od něj očekáváno.

„*Vykonavatelé dosahují výsledků bezprostředně svou prací, neřídí jiné lidi za účelem dosažení cílů, řídí a vedou právě jenom sebe*“¹⁸. Dále J. Plamínek v této své knize píše, že vykonavatel má tři významné úlohy:

¹⁶ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-7178-537-7, s. 48.

¹⁷ DRUKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Překlad Ivan Bureš. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1. s. 15.

¹⁸ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

- *dosahuje bezprostředně výsledků* (naplňuje firemní myšlenky, které vedou k dosažení cílů – *ve škole vyučuje žáky*)
- *poskytuje speciální zdroje* (přináší do firmy speciální znalost, *ve škole – znalost didaktiky, moderního vyučování, specializace předmětu*)
- *pečuje o vlastní lidské zdroje* (rozvoj, který probíhá v souladu s požadavky firmy na zvyšování kompetencí – *ve škole DVPP*)

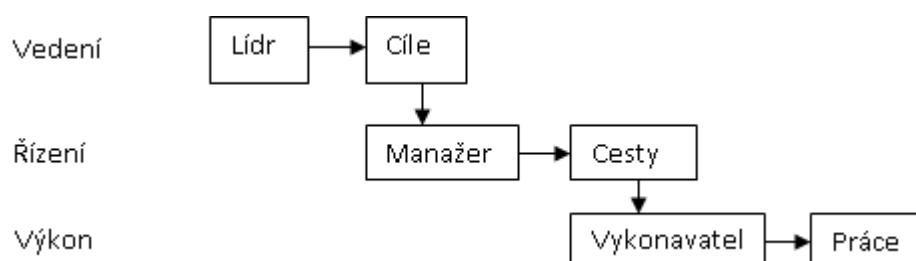
Ve školství je v roli vykonavatele učitel, ale i ředitel školy, zástupce ředitele či vedoucí učitel, právě pro svou povinnost vykonávat přímou pedagogickou činnost.

2.2.4 Zastoupení rolí řídicího pracovníka ve škole

Role řídicího pracovníka ve školství je dána zákonem o státní správě a samosprávě 564/1990 Sb.¹⁹ – zodpovědnost nejen za pedagogickou a odbornou činnost, ale i za činnost hospodářskou.

Řídicí pracovník stojí v čele organizace, týmu a pomocí nich dosahuje cílů.

*„Lídr říká, co se má stát (definuje role), manažer určuje, jak se to má stát (určuje cesty), a vykonavatel bezprostředně dosahuje cílů.“*²⁰



Obrázek 1

Tento model (zobrazený na obrázku Obrázek 1) funguje v podnikatelské sféře, možná více ve velkých ziskových organizacích, tak, že lídr a manažer jsou samostatné pracovní pozice. v menších organizacích to může být pracovní pozice jedna. Nikdy však neplní lídr či manažer také roli vykonavatele.

V prostředí školství je ředitel školy nejen v roli lídra i manažera, ale současně plní také roli vykonavatele, jelikož podle školského zákona má povinnost přímé vyučovací činnosti. Právě v mateřské škole je velmi náročné všechny tyto role v pozici vedoucího pracovníka obsáhnout, protože přímá vyučovací povinnost, tedy role vykonavatele, zaujímá poměrně

¹⁹ Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství

²⁰ PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3658-7 str. 73.

velkou část časového rozvrhu každého dne. Proto má v tomto typu škol svou nezastupitelnou úlohu funkce zástupce ředitele.

2.3 Kompetence řídícího pracovníka

Na kompetence lze nahlížet jako na znalosti, dovednosti, zkušenosti, povahové rysy a postoje vedoucího pracovníka. Znalostí se stávají informace opakované a využívané. Zkušenosti nabýváme životní praxí. Povahové rysy jsou relativně stálé. Postoje vyjadřují měřítko hodnot a jsou formovány zkušenostmi člověka a jeho okolím.

Na kompetence je možné nahlížet i tímto pohledem: „*Kompetence manažera – tzn. způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti.*“²¹

2.3.1 Vymezení pojmu kompetence

Pojem kompetence, dříve více využívaný jako pravomoc (pro pracovníka ve školství to znamená činnosti na něj převedené v souvislosti s jeho funkcí a vyplývající s organizační struktury školy), nyní rozšířený, a více využívaný jako znalost a dovednost. Rozumí se tím využívání znalostí a dovedností, zvládání určité činnosti a mít pro tuto činnost předpoklady. Někdy se jako synonymum slova kompetence používá slovo kompetentnost, to však znamená spíše schopnost konkrétního pracovníka.

2.3.2 Dvojitý význam

Kompetence má dvě roviny:

1. Kompetence **od jiného** (příslušnost, pravomoc, odpovědnost) MOHU
 - rozhodovací pravomoci, ze kterých vyplývá odpovědnost za důsledky
 - v případě ředitele školy pravomoc daná legislativou a zřizovatelem
2. Kompetence **od sebe** (způsobilost, schopnost, dovednost) UMÍM
 - schopnost pracovníka zhodnotit a reagovat na situace
 - dovednosti, znalosti, zkušenosti podporující dosažení cíle

Hroník rozšířil význam kompetence *od sebe* ještě o jednu dimenzi - CHCI, což je osobní motivace a vznikl model pro kompetentního pracovníka

MOHU - UMÍM - CHCI

„*Teprve tato úplná triáda zajistí potřebnou činnost pracovníků vedoucích k cíli.*“²²

²¹ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5, s. 255.

2.3.3 Klíčové kompetence

V manažerské literatuře se setkáváme i s pojmem klíčové kompetence. Jsou to kompetence obecnějšího rázu, které se nevztahují na konkrétní pracovní místo. J. Vašutová charakterizuje tyto kompetence jako „*přenositelné kvality, které zahrnují schopnost, dovednosti, postoje, názory a osobní vlastnosti, které umožňují, aby jedinec jednal adekvátně, efektivně a flexibilně v různých životních situacích a to jak v pracovní, tak i osobním životě*“²³

Pojetí klíčových kompetencí není jednotné. Zásadní rozdíl v pojetí klíčových kompetencí spočíval především v tom, zda byly chápány jako kompetence přímo vztahované k výkonu konkrétního povolání či nikoliv. Zpravidla jsou klíčové kompetence uváděny jako univerzální, platné téměř pro každou práci. R. Kocianová uvádí ve své knize: *Personální činnosti a metody personální práce Hroníkův univerzální model kompetencí vymezený třemi charakteristikami*:

- *kognitivní schopnosti (intelekt, myšlení, schopnost soustředění)*
- *vitalita – energie (souvisí s temperamentem a psychickou nezdolností)*
- *centralita práce – pohlčení, zaujetí prací (nasměrování energie a schopností, je vázána na motivaci)*

Uvedené tři charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné, nedostatek v jedné z nich nelze nahradit vyššími hodnotami v jiné.²⁴

Veteška a Tureckiová uvádí ve své knize *Kompetence ve vzdělávání Mertensonovu koncepci klíčových kompetencí upravenou Wernerem*. Obsahuje tyto kompetence:²⁵

- *Jednat samostatně*
- *Myslet v souvislostech*
- *Být připraven podávat výkon*
- *Radost z práce*
- *Sociální přizpůsobivost*
- *Dobré pracovní vlastnosti*

²² LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V. a KITZBERGER, J. *Kompetence řídících pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2 str. 24.

²³ VAŠUTOVÁ, J. *Být učitelem: co by měl učitel vědět o své profesi*. 2. přeprac. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2007, 76 s. ISBN 978-80-7290-325-2. s. 65.

²⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-7290-325-2. s. 65.

²⁵ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8. s. 159.

- *Zodpovědnost*

Klíčové kompetence jsou důležité ve škole nejen u žáků (o těch se v souvislosti se změnou koncepce školství v současné době hodně hovoří), ale i u učitelů a vedoucích pracovníků. „*Pokud by byly vytipovány klíčové kompetence ředitelů, probíhal by lépe jejich výběr i hodnocení.*“²⁶

2.3.4 Kompetenční model středního managementu školy

Kompetenční model popisuje kompetence pro určité pracovní zařazení, usnadňuje výběr nového zaměstnance. Pro ředitele školy je měřítkem při výběru (dle typu školy) zástupce, vedoucího učitele či vedoucího předmětové komise, vedoucí školní družiny, domova mládeže, školní jídelny.

Termín střední management školy nemusí být chápán každým ředitelem školy stejně. Například je možné zástupce ředitele chápat jako top (vrcholového) manažera, stejně jako jej řadit na úroveň středního managementu současně s vedoucími učiteli, vedoucími předmětových komisí, apod.

V mateřské škole je funkce zástupce ředitele chápána a je přímo závislá na struktuře uspořádání školy (ve smyslu, zda je samostatná, s odloučeným pracovištěm či při základní škole).

Příklad možného kompetenčního modelu zástupkyně ředitelky MŠ je uveden v tabulce Tabulka 1.

ODBORNÉ	<ul style="list-style-type: none">- Znalost právních předpisů (vzhledem k zastupování ředitele)- Práce se ŠVP (inovace, pravidelné vyhodnocování, zapracování edukačních novinek)- Znalost pedagogiky, didaktiky (poskytování zpětné vazby, navrhování změn)- Znalost práce s ICT
MANAŽERSKÉ	<ul style="list-style-type: none">- Plánování (celoroční, měsíční, týdenní plány např. akce, služby pedagogů, personální obsazení)- Kontrolování (dokumentace, hospitace)- Vedení týmů (sestavování krátkodobých týmů)- Vedení porad (příprava a zápis)

²⁶ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V. a KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2 str. 41.

	<ul style="list-style-type: none"> - Motivování pracovníků (konání společných akcí, soutěží, výstav, vzdělávání pedagogů)
SOCIÁLNÍ	<ul style="list-style-type: none"> - Spolupráce s týmem, s partnery školy - Řešení problémů, konfliktů (komunikací a spoluprací) - Komunikace (využití komunikačních prostředků směrem k pracovníkům, rodičům, veřejnosti) - Empatie
OSOBNOSTNÍ	<ul style="list-style-type: none"> - Schopnost sebereflexe (pravidelná reflexe vlastní činnosti) - Zvládání emocí, stresu - Time management - Loajalita (oddanost, věrnost organizace) - Iniciativa (vlastní aktivity k naplnění cílů ŠVP) - Seberozvoj (vlastní profesní cíle např. další vzdělávání)
PRACOVNÍ	<ul style="list-style-type: none"> - Zodpovědnost - Spolehlivost - Časová flexibilita

Tabulka 1 - Příklad možného kompetenčního modelu zástupkyně ředitelky MŠ

2.4 Mateřská škola současnosti

„Všechno, co opravdu potřebuji znát, jsem se naučil v mateřské školce“ Robert Fulghum.

Mateřská škola prošla v době po listopadu 1989 velkými změnami, jako celá školská soustava v České republice. Od změny kurikula (předškolní vzdělávání bylo první, kterého se tato změna dotkla) přes strukturu organizačních schémat až po řízení mateřské školy. Změny šly ruku v ruce se změnami politickými a hlavně společenskými, demokratizací a humanizací společnosti.

Základním východiskem předškolního vzdělávání je socializace dítěte, mění se však postavení dítěte (individuum) a velký důraz je kladen na osobnost dítěte a jeho individuální potřeby, jak fyziologické, tak i vzdělávací. „Předškolnímu vzdělávání věnuje stát významnou pozornost a podporu, neboť jej chápe jako prvopočátek celoživotního vzdělávání, ve kterém se kladou základy zájmu člověka o vzdělávání“²⁷

²⁷ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-7178-537-7, s. 8.

2.4.1 Organizační struktura mateřských škol

Organizační schéma je grafické vyjádření formální organizační struktury organizace. V mateřské škole je obvyklá tzv. formální organizační struktura, kde jsou uspořádány vztahy mezi pracovními místy v rámci organizace a zahrnují vztahy nadřízenosti a podřízenosti a zároveň řeší vzájemné pravomoci, vazby a odpovědnost. Struktura každé organizace má být přehledná, srozumitelná, jasná a přehledně zobrazovat členění organizace i kompetenční vazby (ve smyslu pravomoci) osobám, pro které je určena.

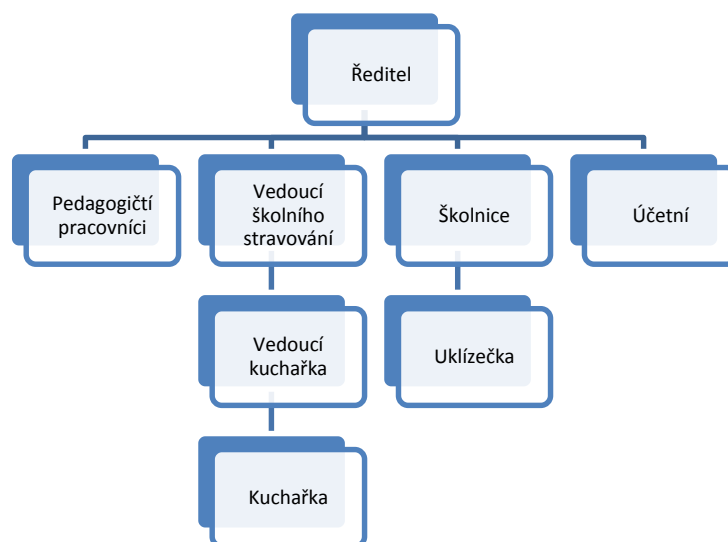
Organizační struktura má být promyšlená, aby se zaměstnanci (ale i zřizovatel, rodiče, veřejnost) přesně a jasně orientovali, organizační struktura jim pomáhala, právě pro svou přehlednou grafickou formu, ve vyjasnění pravomocí. Z. Syslová píše v knize *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*, že „*Promyšlenost organizační struktury ovlivňuje činnosti mateřské školy v tom, že.*“²⁸

- *Vytváří prostor a předpoklady pro naplňování jejich záměrů, vzdělávacích cílů a strategií rozvoje*
- *Jejím prostřednictvím může být nastavená spolupráce více nebo méně efektivní (méně nebo více umožněná)*
- *Přispívá k tomu, aby zaměstnanci plnili zadané úkoly plynule a efektivně“*

Organizační struktura závisí na velikosti mateřské školy, zda je samostatná, sloučená z více subjektů, či případně při základní škole. v současné době se se všemi těmito typy, hlavně ve větších městech, setkáváme.

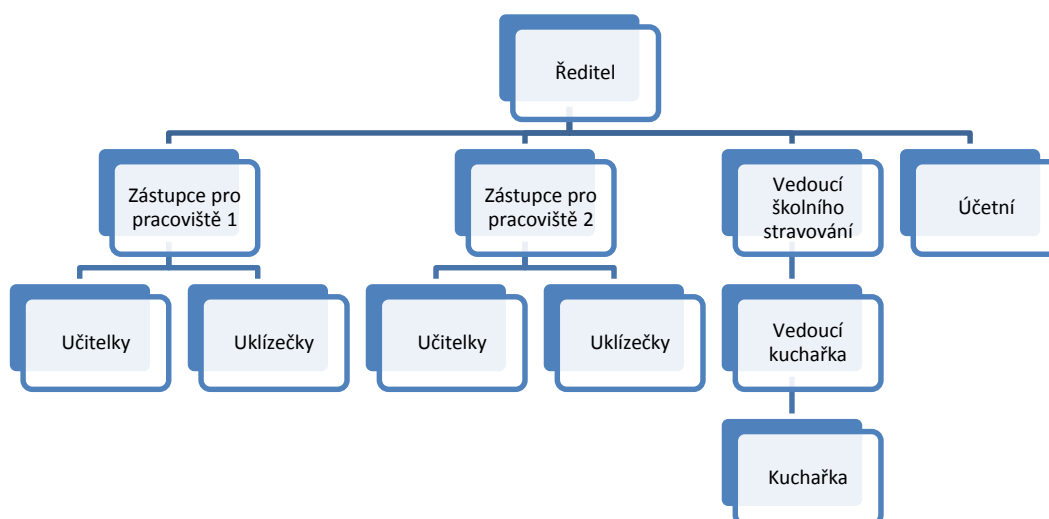
Organizační struktura mateřské školy, která vykonává činnost na jednom pracovišti je zobrazena na obrázku Obrázek 2.

²⁸ SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 340 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-976-0. s. 277.



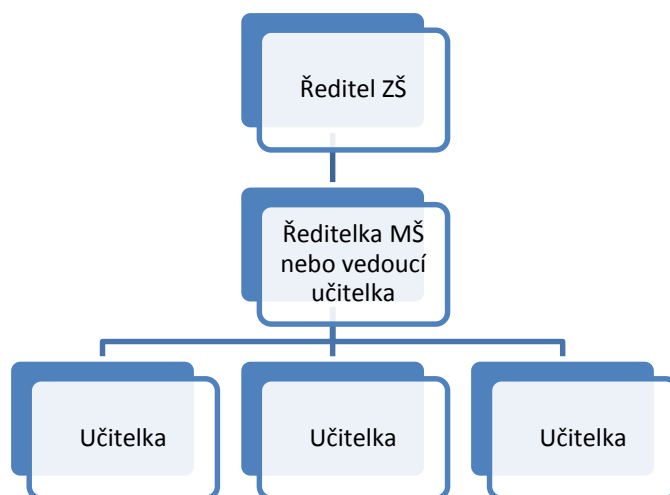
Obrázek 2 - Organizační struktura mateřské školy, která vykonává činnost na jednom pracovišti

Organizační struktura mateřské školy, která vykonává činnost na sloučených pracovištích je zobrazena na obrázku Obrázek 3.



Obrázek 3 - Organizační struktura mateřské školy, která vykonává činnost na sloučených pracovištích

Organizační struktura mateřské školy, která vykonává činnost při základní škole je zobrazena na obrázku Obrázek 4.



Obrázek 4 - Organizační struktura mateřské školy, která vykonává činnost při základní škole

2.4.2 Management mateřské školy

2.4.2.1 Ředitel

Ředitel koordinuje a řídí aktivity pracovníků školy. To znamená, že rozděluje pracovní role a činnosti zaměstnancům, tak aby bylo co nejefektivněji dosaženo cílů školy a bylo zajištěno její fungování. K tomuto musí být především vytvořena pravidla, postupy a způsoby, jimiž se ve škole řídí úkoly a práce a jsou dobře koordinována. Základním prvkem je kvalitní organizace pedagogického procesu vystavěném na programu vzdělávání, realizaci tohoto programu a kvalitní zpětné vazbě.

Pokud se podíváme na legislativní ukotvení funkce ředitele školy z hlediska rolí, může odpovídat tomuto zařazení:

- jako lídr: 561/2004 Sb.²⁹ Ředitel školy a školského zařízení:
 - rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání
 - odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělání v souladu s RVP
 - odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb
- jako manažer: 262/2006 Sb.³⁰ ředitel školy jako zaměstnavatel
 - 561/2004 Sb. ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí:
 - stanovuje organizaci a podmínky provozu školy
 - odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu

²⁹ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

³⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy
- jako vykonavatel: Nařízení vlády 75/2005 Sb.³¹ o stanovení rozsahu přímé výchovné pedagogické činnosti
 - povinnost vykonávat přímou pedagogickou činnost

2.4.2.2 Zástupce ředitele

Funkce zástupce ředitele není ve školském zákoně nijak definována, lépe řečeno, ředitel je ten, který určuje, jakými činnostmi se jeho zástupce bude zabývat, a za jaké činnosti nese také zodpovědnost. Tyto činnosti jsou pak zakotveny v náplni práce zástupce ředitele.

Příklad možné náplně práce zástupce ředitele mateřské školy (konkretizace úkolů vždy závisí a je třeba je přizpůsobit podmínkám, možnostem a potřebám každé konkrétní mateřské školy):

- úzká spolupráce s ředitelkou školy v určených oblastech řízení mateřské školy (pravidelný kontakt, konzultace, předávání informací, sdělování záměrů, průběhu a výsledků činností atd.)
- oblast plánování (zpracování, hodnocení, inovace ŠVP i TVP, seznamy dětí – počty dětí ve třídách, pedagogické obsazení tříd atd.)
- oblast organizování (zpracování školního řádu, pracovního řádu a dalších vnitřních směrnic, plány a organizování porad, zajišťování akcí, výletů, DVPP, spolupráce s rodiči a dalšími partnery školy...)
- oblast vedení a kontroly (dílčí hospitační činnost, kontrola třídní dokumentace, BOZP...)
- oblast odpovědnosti (zastupování ředitelky v době její nepřítomnosti- podpisová práva, užívání razítka, jasné a konkrétní určení odpovědnosti – zajištění služeb učitelů, vedení přehledu o měsíční docházce, zpracování statistických výkazů, zápisy z porad, kronika školy, požární kniha, kniha úrazů, evidence klíčů, revizí, doplnění lékárníček, vedení CO, inventarizace...)

Vždy je nutné vycházet z podmínek konkrétní školy. Jiné podmínky jsou v mateřské škole, která vykonává svou činnost v jednom subjektu, jiné budou, pokud jde o sloučená pracoviště ve více subjektech vzdálenějších od sebe, při základní škole – v obsahu i rozsahu budou výraznější, budou se blížit k náplni práce ředitelky školy.

³¹ Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Pozice zástupce ředitele je možno definovat jako zaměstnance, který vykonává svůj pracovní poměr jako vedoucí zaměstnanec (zákon č. 262/2006 Zákoník práce), kterému vzniká pracovní poměr jmenováním (§ 33), tedy mu náleží i příplatek za vedení. Předpokladem je vnitřní předpis, kterým je určen stupeň řízení.

Jedinou normou, která přímo hovoří o zástupci ředitele je Nařízení vlády 75/2005 Sb., v platném znění (O stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků), kde je přesně stanoven rozsah přímé vyučovací povinnosti.

2.4.2.3 Vedoucí učitel

Termín poměrně nový, využívaný zejména v pracovních zařazeních v mateřských školách právě od doby, kdy zřizovatelé slučují více mateřských škol pod jedno vedení nebo mateřská škola vykonává svou činnost a je součástí subjektu školy základní. Toto označení pracovní pozice nemá žádnou oporu v právních předpisech, ale je poměrně často používáno.

Stejně jako u zástupce ředitele, jedinou normou, která se zmiňuje o této pozici a to bez specifikace je Nařízení vlády 75/2005 Sb., v platném znění (O stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků), kde je přesně stanoven rozsah přímé vyučovací povinnosti, kde je v §3, odst. 1 uvedeno: „*Pedagogickému pracovníkovi, který není jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale řídí některou ze škol, jejíž činnost daná právnická osoba vykonává, může ředitel školy snížit týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti až do výše stanovené tímto nařízením pro zástupce ředitele školy, kterou řídí.*“³²

Záleží tedy na řediteli mateřské či základní školy jaký rozsah přímé vyučovací povinnosti vedoucímu učiteli určí. A stejně jako zástupci ředitele přísluší vedoucímu učiteli příplatek za vedení, pokud je „*podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny, přísluší podle náročnosti řídicí práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5-15% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen*“.³³

Mnohdy se na této pozici ocitly ředitelky mateřských škol sloučených zřizovatelem se základní školou. Tyto ředitelky ztratily část svých pravomocí, ale obsah práce jim zůstal

³² Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

³³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §124, odst. 4

stejný. Ztráta vedoucího postavení může být vnímána jako nespravedlivá, vedoucí ke ztrátě motivace pro další práci a rozvoj školy, z důvodu pocitu omezení ve své práci. Těmto bývalým ředitelkám byla odebrána autonomie, je potlačena i společenská prestiž mateřské školy (je školou, má svůj vzdělávací program a patří do vzdělávací soustavy státu).

2.4.3 Řízení MŠ

Podobně jako školský management má v managementu obecně svá specifika, svá specifika má i řízení mateřské školy v oblasti školského managementu, i když základní manažerské činnosti jsou stejné jako v ziskových podnicích, které jsou orientované na zisk. „Na rozdíl od výrobních organizací, kde jde o vztahy lidé – věci, jde ve vzdělávacím prostředí o vztahy a vzájemné působení lidé – lidé (děti, žáci, studenti), z toho vyplývá rozmanitost, složitost a mnohdy rozpornost vzdělávacích procesů.“³⁴

Řídit pedagogický proces není jednoduché. Výsledek práce není hned viditelný, na rozdíl např. od výroby aut, kde lze okamžitě posoudit, zda se výrobek povedl či ne. Výsledky pedagogické práce nejsou hmatatelné, ani se neprojeví hned. Teprve čas ukáže, zda bylo působení na dítě či žáka adekvátní.

Koncepce řízení mateřské školy musí vycházet ze svého základního postavení a tím je doplňující postavení vůči rodině. Působení školy a rodiny na dítě má být v souladu, proto je spolupráce s rodiči v tomto stupni vzdělávání velmi důležitá. Proto škola, zejména mateřská, plní mnoho funkcí (především socializační, kulturační, vzdělávací, apod.).

K tomu, aby mohla tyto funkce naplňovat musí být vytvořeny nezbytné podmínky (finanční, hygienické, personální, bezpečnostní, výchovně vzdělávací) a musí být nastaven **kvalitní řídicí systém**, který funguje v příznivém klimatu školy (vztahy mezi všemi zaměstnanci) a jehož součástí jsou také dobře fungující vztahy s rodičovskou veřejností a partnery školy (blízká základní škola, pedagogicko-psychologická poradna). Dobře fungující vztahy mezi zaměstnanci jsou především v mateřské škole velmi důležité. Všichni zaměstnanci se během každého dne, dá se říci neustále, setkávají a působí na děti.

Škola musí být chápána jako celek, i když se skládá z jednotlivých částí, které fungují samostatně, ale současně vytváří určitý systém. Tento systém velmi výstižně, přehledně a srozumitelně popisuje Z. Bečvářová: „Řízení školy je ovlivňováno tím, kdo řídí, jak řídí, co (koho) řídí a za jakých podmínek řídí.

³⁴ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-7178-537-7, s. 39.

*Položíme-li si otázku: „**Kdo řídí**“, tak je to především politika státu, MŠMT, kraj, zřizovatel, ředitel, pedagogický i provozní personál, ale i rodičovská veřejnost, komunita, zprostředkovaně i samy děti.*

*Položíme-li si otázku: „**Jak řídí**“, jde především o kvalitu plánování, organizování, vedení, oblast spolupráce, kontroly, hodnocení i sebehodnocení, evaluaci a autoevaluaci.*

*Položíme-li si otázku: „**Co (koho) řídí?**“, jde o činnost všech částí školy, jako organizace uvnitř i vně, vzdělávací procesy, ale také pedagogy, další zaměstnance, děti.*

*Položíme-li si otázku: „**Za jakých podmínek řídí?**“, jde o podmínky personální, materiální, bezpečnostní i psychohygienické včetně vnějších vztahů k nadřízeným orgánům i rodičovské veřejnosti jako zákazníkům.“³⁵*

Tento přehledný a srozumitelný systém musí vždy zohledňovat konkrétní podmínky mateřské školy a vedoucím pracovníkům dává návod, jak nad systémem řízení školy přemýšlet, aby byl tento systém konkrétní a srozumitelný.

Dále Z. Bečvářová uvádí, že je-li systém dobře zkonstruován, musí být jasné, čeho chceme dosáhnout a jak, což znamená mít „jasnou koncepci – vizi školy, kvalitně a funkčně v souladu s RVP PV vytvořené školní i třídní vzdělávací programy, včetně řízení – organizační zajištění, koordinování, hodnocení, sebehodnocení, evaluace, ale také schopnosti přizpůsobovat se novým podmínkám a pružně řešit a odstraňovat nežádoucí jevy.“³⁶

Řídící proces a současně správné rozhodování vedoucího pracovníka má vždy projít fázemi rozhodování. „Proces řízení jakékoli instituce i jakéhokoli záměrného, tedy i pedagogického procesu by měl z hlediska teorie tvořit tyto rovnocenné fáze – etapy:

- *Analýza – nalezení, pojmenování a popsání problémů*
- *Konstrukce – stanovení koncepce, cílů organizace*
- *Realizace – provedení*
- *Evaluace – hodnocení – včetně kontroly a sebehodnocení“³⁷*

Pro zaručení úspěšnosti současné školy, by měla umět reagovat na změnu. Změna může vzejít z vnitřního prostředí školy (např. stav pedagogického či provozního personálu,

³⁵ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-7178-537-7, s. 39, 40.

³⁶ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-7178-537-7, s. 41.

³⁷ Tamtéž, s. 37.

výsledky u dětí) či venkovního podnětu (např. změna legislativy, finance, měnící se demografické podmínky, stížnosti rodičů, zřizovatele).

Vedoucí úloha v *řízení změny* náleží především ředitelce mateřské školy, která by měla umět reagovat rychle a správně, protože jen tak může být škola na výši a může dobře obstát v konkurenci. Každá změna s sebou nese určitou nejistotu, očekávání, proto by změny neměly být vynucovány a měly by být včas a hlavně pravdivě komunikovány všem musí být také známa podstata změny a pozitiva i negativa dopadu změny. Změna musí být dostatečně pochopena, přijata a podporována, jinak situace může vést až ke konfliktům, které mohou být důvodem, proč změnu uskutečnit nelze.

3. Výzkumná část

3.1 Metodika výzkumu

V této části práce je popsán postup smíšeného výzkumu, který byl realizován na vzorku zástupkyň ředitelek mateřských škol, jak formou polostrukturovaného rozhovoru, tak i formou elektronického dotazníku. Dále je zde pojednáno o výzkumném problému, výzkumných otázkách. Jsou popsány výzkumné metody, výzkumný vzorek, organizace výzkumu, sběr a vyhodnocení získaných dat.

3.2 Výzkumný problém a výzkumné otázky

Deskriptivní (popisný) výzkumný problém se zabývá nalezením, zmapováním a popisem problémových oblastí v počátku kariéry zástupce ředitele mateřské školy.

Předpokladem výzkumu je zjištění a zodpovězení otázek:

1. *Se kterými problémy se setkávají zástupci ředitele v mateřských školách na počátku své kariéry, kterých oblastí manažerské práce se nejvíce dotýkají a ve kterých situacích nastávají?*
2. *Zda a jaké studium zástupkyň ředitele absolvovaly v prvních letech v této funkci a zda bylo potom problémů méně?*
3. *Podporoval ředitel školy své zástupce v počátečních funkcích?*

3.3 Výzkumné metody

Vzhledem k účelu studie a důvěryhodnosti výzkumu byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru a následně metoda dotazníkového šetření pro ověření. Metoda polostrukturovaného rozhovoru nastíní problémové oblasti v počátcích práce ve funkci zástupkyň ředitelky MŠ a bude odrazovým můstkem pro dotazníkové šetření.

3.3.1 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor, *“kdy výzkumník sice zadává připravené otázky, ale respondent má širší volbu odpovědi.”*³⁸ byl proveden se třemi věrohodnými respondenty (věrohodnost spočívá v osobní znalosti respondentů) s praxí zástupkyň ředitelky MŠ 1-3 roky.

³⁸ PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 152 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-2475-232-7, str. 120.

Pro účel polostrukturovaného rozhovoru byly zvoleny tyto otázky:

- Typ školy: mateřská škola
- Počet let ve funkci učitelky mateřské školy:
- Počet let ve funkci zástupkyně ředitelky mateřské školy:
- Věk:

3.3.1.1 Vlastní rozhovor

1. Popište změny po vstupu do funkce zástupkyně ředitelky mateřské školy?
 - Profesní rovina (odbornost, manažerské dovednosti, sociální dovednosti, IT dovednosti...)
 - Osobní rovina (časová náročnost...)
2. Pociťovala jste problémové oblasti ve své nové funkci a jaké?
3. Byla jste pro novou funkci nějak teoreticky připravena?
(školení, studium, samostudium, instrukce ředitelky školy....)
4. Chybělo Vám vzdělání ihned po nástupu do funkce? Pokud ano – v jaké oblasti?
5. Pokud jste začala studovat (funkční studium, školský management...), co Vás k tomu vedlo? Kdo inicioval?
6. Myslíte si, že by začínající zástupkyně ředitelky měla absolvovat „nějaké“ vzdělání? A v jakých oblastech?
7. Podporovala Vás ředitelka v nové funkci? A jak?
8. Jaké konkrétní činnosti máte v náplni práce?

Další, upřesňující, otázky byly položeny v průběhu rozhovoru, vyplynuly z odpovědí respondentů. Metoda polostrukturovaného rozhovoru umožnila pochopit problém a zabývat se jím do větší hloubky právě položením dalších vysvětlujících otázek.

Rozhovory byly nahrávány a následně analyzovány, ve dvou případech doplňovány následným telefonickým rozhovorem a elektronickou komunikací.

3.3.1.2 Výhody a nevýhody rozhovoru

Výhodou je bezesporu osobní kontakt s respondentem a možnost doplňujících otázek k vysvětlení problému a sledování i neverbálních projevů komunikace, je možno odhadnout či posoudit skutečný postoj k situaci.

Nesnází pak bylo zpracování nahraných rozhovorů, právě pro analyzování podstatného, přepis rozhovorů.

3.3.2 Dotazníkové šetření

Následujícím krokem bylo provedení **dotazníkového šetření**. „*Samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou pečlivě seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně.*“³⁹ pro výběrovou skupinu zástupkyň ředitelek mateřské školy či vedoucích učitelek v hl. městě Praze.

Výsledky dotazování u začínajících zástupkyň byly použity pro upřesnění výsledků kvalitativního šetření a dále byly komparovány výsledky šetření – začínající zástupkyně vs. zástupkyně působící ve funkci více než 10 roků.

3.3.2.1 Výhody a nevýhody dotazníkového šetření

Výhodou dotazníkového šetření je rychlé získávání informací od velkého vzorku dotazovaných.

Nesnáze v dotazníkovém šetření nastávají právě proto, že návratnost dotazníků může být nízká, i přesto, že vyplnění je rychlé a nenáročné. Předejít tomuto jevu se mi podařilo telefonickým rozhovorem přímo s ředitelkou mateřské školy, popřípadě rovnou s dotazovanými zástupkyněmi ředitelky mateřských škol.

3.4 Výzkumný vzorek

Respondenty pro **polostrukturované rozhovory** byly tři zástupkyně ředitelky MŠ s praxí v této funkci 1 – 3 roky

- **Respondentka A** – ZŘ s praxí učitelky MŠ 7 let, vzdělání SPgŠ, ve funkci zástupkyně ředitelky je druhým rokem, působí v samostatné mateřské škole
- **Respondentka B** – ZŘ, která nastupovala současně jako začínající pedagog po bakalářském studiu, nyní vzdělání vysokoškolské (Mgr.) Univerzita Hradec Králové, jako zástupkyně ředitelky působila jeden rok v internátní mateřské škole, následně absolvovala denní studium, nyní pracuje jako učitelka mateřské školy
- **Respondentka C** – ZŘ s praxí učitelky MŠ 23let, tedy do funkce vstupovala v pozdějším věku, vzdělání vysokoškolské (Bc.) – speciální pedagog, pedagogická

³⁹ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-2471-369-4, s. 163.

fakulta, Masarykova univerzita v Brně, nyní působí na odloučeném pracovišti sloučené mateřské školy (dvě pracoviště)

Tento vzorek respondentů byl zvolen pro různorodost vzdělání, nástupu do pozice zástupkyně ředitelky, věku a pro předpokládanou otevřenost při rozhovoru díky osobní znalosti respondentů a jejich schopnosti analyzovat své pocity, dovednosti a znalosti.

Respondenty **dotazníkového šetření** byla výběrová skupina zástupkyň ředitelky či vedoucích učitelek MŠ (100 oslovených mateřských škol z různých obvodů hlavního města Prahy).

Vzorek oslovených mateřských škol byl získán z databází městských úřadů a následně z webových stránek vybraných mateřských škol, právě pro různorodé zastoupení (mateřské školy samostatné s větší i menší kapacitou dětí, mateřské školy s odloučenými pracovišti a mateřské školy provozující svou činnost při základní škole). Aby nebylo naplněno riziko nízké návratnosti dotazníků, telefonicky jsem mateřské školy kontaktovala, i přes tuto snahu byla návratnost dotazníků 71 % (z rozeslaných 100 dotazníků se vrátilo 71 vyplněných).

3.5 Organizace výzkumu

Prvním krokem výzkumu byla realizace polostrukturovaných rozhovorů se třemi respondenty. Předvýzkumem (vzorek tvořily učitelky a ředitelka MŠ) bylo zjištěno, zda jsou otázky rozhovoru srozumitelné, smysluplné a pochopitelné. Na základě těchto zjištění byla přidána podotázka – osobní rovina).

Rozhovory probíhaly podle předem připravených otázek s možností zabývat se otázkami více do hloubky. Na základě zjištění byl vytvořen vlastní on-line dotazník umístěný na server survio.cz (pro dotazníkové šetření). Srozumitelnost tohoto dotazníku byla ověřena v předvýzkumu rozesláním vzorku přibližně 10 respondentům z řad ZŘ z oblasti Prahy 10. Dotazník, jak se ukázalo v předvýzkumu, byl pochopitelný a nebylo nutné nic měnit. Byl tedy rozeslán do 100 mateřských škol různých obvodů hl. města Prahy.

3.5.1 Časové rozvržení sběru dat pro výzkum:

- Výběr respondentů pro strukturovaný rozhovor (**srpen 2014**) a příprava kontaktů respondentů pro dotazníkové šetření (**září 2014**)
- Polostrukturované rozhovory se třemi respondenty (**říjen, listopad 2014**)
- Vytvoření on line dotazníku na serveru survio.cz (**listopad 2014**)
- Předvýzkum – ověření srozumitelnosti on line dotazníku (**prosinec 2014**)

- Dotazníkové šetření s vyhodnocením (**leden 2015**)

3.6 Realizace a analýza rozhovorů

Polostrukturovaný rozhovor s možností doplňujících otázek (osobní návštěva) s cílem získat informace o problémových oblastech v počátcích kariéry zástupkyně ředitelky v mateřské škole. Zajímavé pasáže rozhovorů jsou citovány, nenumerologickou analýzou dat jsou zaznamenány případné problémové oblasti, které jsou popsány a kategorizovány (od nejvíce důležitých po méně důležité v tabulce).

Proces analýzy byl v interakci s procesem sběru dat. Interpretace – co bylo nalezeno, proč se to děje a o čem data vypovídají.

1. Popište změny po vstupu do funkce zástupkyně ředitelky mateřské školy?

- **Profesní rovina:** změnu vnímaly zástupkyně ředitelky jako výzvu naučit se něco nového a proniknout do tajů řízení školy.
 - **Respondentka A:** *„Pro mne velká změna nenastala, jelikož jsem byla do tajů této práce paní ředitelkou zasvěcována postupně, ještě před oficiálním nástupem do funkce mne paní ředitelka pověřovala různými úkoly, např. tohle zaříd', potřebuji udělat tuhle tabulku..., tak jsem věděla, že jsem asi nějaké dovednosti předvedla, když mi po čase byla funkce nabídnuta...“*
 - **Respondentka B:** *„Nastupovala jsem na své první místo předškolního pedagoga, zároveň mi byla nabídnuta pozice zástupkyně ředitelky. Moc jsem nevěděla, do čeho jdu, neměla jsem zkušenosti ani jako učitelka mateřské školy a o funkci zástupkyně ředitelky jsem nevěděla nic. Nejdříve jsem váhala, zda obojí zvládnou, pak jsem si říkala, že to budu brát jako výzvu a zkusím to. o tom, zda budu potřebovat nějaké další znalosti nebo dovednosti jsem zpočátku nepřemýšlela...“*
- **Osobní rovina:** všechny respondentky cítily vstup do nové funkce jako pozitivum, právě proto, že jim byla dána důvěra ředitelkou mateřské školy. S tím také souvisí posílení svého vlastního sebevědomí. v jednom případě, **respondentka C** měla pocit, že jí funkce ukrajuje její volný čas *„najednou jsem musela věnovat škole více času, a to na úkor svého volna, což mi zpočátku vadilo, ale po zapracování se toto ustálilo.“*

2. Pociťovala jste problémové oblasti ve své nové funkci a jaké?

- V této otázce již nebyly odpovědi tak jednoznačné, oblasti problémů souvisely s věkem, do určité míry se schopností vypořádat se s novou situací a také

odvahou prozradit na sebe, že mi něco nejde. Teprve po krátkém povídání o nástupu do funkce, o konkrétních otázkách fungování mateřské školy se atmosféra stala otevřenější. **Oblastí největších problémů** a nedostatku znalostí se ukázala **oblast právních věcí a ekonomika**, toto uvedly všechny zástupkyně ředitelky jako velký problém. Nejstarší zástupkyně se musela popasovat s IT technologiemi.

- **Respondentka A:** „Právo a ekonomiku si dělá paní ředitelka sama, do toho moc zasvěcená nejsem. Problém nastal, když byla paní ředitelka dlouhodoběji nemocná (3 měsíce) a já musela přijmout dvě nové děti, protože se uprostřed školního roku, uvolnilo místo. To jsem neměla páru, jak to provedu. Naštěstí byla paní ředitelka „jen“ na operaci s kolenem, takže mne po telefonu navigovala, jak provedu, kde v počítači najdu rozhodnutí o přijetí, jak napíšu a jaké další kroky musím ještě učinit. Kdybych se nemohla poradit, vůbec bych nevěděla, co mám dělat.“
- **Respondentka C:** „Právně administrativní stránka vedení školy se mne netýkala, to bych nezvládla... problém jsem měla s IT technologiemi (tabulky a správa webových stránek...“

Organizační věci ať organizace vlastní práce, či organizování chodu školy, dělaly problémy jen zpočátku, po zapracování odezněly.

- **Respondentka A:** „Organizovat chod školy mi zpočátku trvalo delší dobu, než jsem si našla své cesty a opakující se činnosti se staly rituály“ ...

Nejmenší problémem pak bylo jednání s lidmi, uvnitř či vně mateřské školy.

- **Respondentka A:** „Jednání s lidmi mi nikdy a nikde nedělalo problémy, pro mne bylo pozitivní, že jsem do této funkce nastupovala ve škole, kde jsem pět let učila, takže jsem kolektiv dobře znala a dobře s ním vycházela“

3. Byla jste pro novou funkci nějak teoreticky připravena?

V této otázce zavládla také vzácná shoda, pro novou funkci respondenti připraveny nebyly vůbec nijak, teprve v počátcích práce začaly pociťovat určité nedostatečné znalosti.

- **Respondentka A:** „Co jsem potřebovala vědět, jsem si buď nastudovala v odborné literatuře, jak si vzpomínám např. práci v týmu, nebo jsem se ptala paní ředitelky, ta mi byla a je výborným a ochotným rádčem...“

- **Respondentka B:** „*Vůbec jsem nebyla teoreticky připravena, myslím si, že teoreticky jsem byla připravena pouze na roli učitelky a to bez praxe, takže jsem si hledala své postupy v pedagogické práci. Ve funkci zástupkyně jsem spíše fungovala jako pomocnice paní ředitelky, takže jsem plnila zadané úkoly...*“
- **Respondentka C:** „*Ne, nebyla, ale vzhledem k tomu, že na mne byly kladeny úkoly z oblasti pro mne známé – inovace ŠVP, což mi nečinilo problémy, protože mám vzdělání středoškolské zaměřené na předškolní pedagogiku a vysokoškolské, speciální pedagogika – logopedie. Nedostatky ve znalostech IT technologií – správa webových stránek pro mne byla neznámá, ale díky rodině a samostudiu jsem vše brzy zvládla...*“

4. Chybělo Vám vzdělání ihned po nástupu do funkce? Pokud ano – v jaké oblasti?

- V zodpovězení této otázky nastala shoda v tom, že **ihned** po nástupu do funkce nepocítovaly zástupkyně potřebu nějakého dalšího vzdělání, ale po krátké době (uvádějí 3-6 měsíců) se u všech tento pocit dostavil a dvě (A a B) se začaly zajímat, jaké možnosti dalšího vzdělávání jsou.

5. Pokud jste začala studovat (funkční studium, školský management...), co Vás k tomu vedlo? Kdo inicioval?

Studovat začaly dvě zástupkyně ředitelky ze vzorku tří, obě k tomu vedla vlastní potřeba vzdělání, iniciovaly samy. Třetí má pocit, že vysokoškolské vzdělání – speciální pedagog je dostačující.

- **Respondentka A:** „*K rozšíření vzdělání mne dovedl pocit neznalosti některých pracovních postupů, ale i moje zodpovědnost k paní ředitelce, která mi dala svou důvěru a já jí byla nápomocna tím, že budu svou novou roli zvládat dobře...*“
- **Respondentka B:** „*Asi není nevyhnutelné mít vzdělání před nástupem do funkce, ale pokud chceme vykonávat svou práci zodpovědně, určitě po čase dospějeme k názoru, že nějaký základní přehled v managementu, oblasti práva a ekonomiky je nutný. Mne to dovedlo k myšlence začít studovat magisterské studium v oboru s okrajovými znalostmi právě managementu a věcí ekonomických a právních...*“
- **Respondentka C:** „*Studovat jsem nezačala, samostudiem odborné literatury si doplním to, co mi chybí, popřípadě mi vždy poradí paní ředitelka...*“

Zde jsem položila doplňující otázku, co by nastalo, kdyby paní ředitelka nebyla (nablízku) k dispozici s radou a musela rozhodnout ve věcech, kterým nerozumí. Musí jako zástupkyně ředitelky být schopna zastoupit ředitelku školy v době její nepřítomnosti ve všem?

Odpověď byla překvapivá: „*Na to jsem nikdy nepomyslela, to vůbec nevím...*“

Protože mne tato odpověď překvapila, položila jsem otázku telefonicky i dalším respondentkám:

- **Respondentka A:** „*Právě, že jsem se s touto situací setkala při dlouhodobé nemoci paní ředitelky, byl to jeden z důvodů, proč jsem si chtěla doplnit vzdělání...*“
- **Respondentka B:** „*Touto otázkou jsem se nezabývala, ale problematika zákonů a vyhlášek mne vždy zajímala, proto jsem se rozhodla pro další vzdělání, i když ředitelka mne v tomto ohledu nepodporovala, proto jsem odešla po roce z této mateřské školy a začala studovat na denním studiu na Univerzitě v Hradci Králové...*“

6. Myslíte si, že by začínající zástupkyně ředitelky měla absolvovat „nějaké“ vzdělání?

A v jakých oblastech?

- Odpověď na tuto otázku se objevuje již při analýze odpovědí na otázku č. 4 - **ihned** pocit nedostatečného vzdělání pro výkon funkce ani u jedné zástupkyně ředitelky nenastal, ale postupem zpracování toto pocítily dvě (A a B) ze tří dotazovaných.
- Na druhou část otázky odpověděly zástupkyně ředitelky opět, že nejvíce tápaly v oblasti **práva a ekonomiky**.

7. Podporovala Vás ředitelka v nové funkci? A jak?

Všechny tři zástupkyně byly ředitelkou ve své funkci podporovány, především pochvalou (nefinanční motivace), ale i finančně. Nejvíce si cení toho, že s nimi ředitelka školy jedná partnersky, radí se s nimi ve věcech týkajících se chodu školy.

- **Respondentka A:** „*S paní ředitelkou jsme se stali partnery, konzultuje se mnou převážně organizační záležitosti běžného denního provozu mateřské školy, ptá se i na hodnocení učitelek, pokud finančně odměňuje...*“
- **Respondentka B:** „*Paní ředitelka mi důvěřovala, byla mi rádcem a krotila mne v počátcích mé práce, kdy jsem si myslela, že spasím svět...*“

- **Respondentka C:** „Paní ředitelka mne podporovala, oceňovala a motivovala slovně i finančně, mnoho mých návrhů na zlepšení chodu školy akceptovala...“

8. Jaké konkrétní činnosti máte v náplni práce?

Činnosti jsou pro přehlednost seřazeny do tabulky Tabulka 2 - Činnosti zástupce ředitele, červeně jsou označeny činnosti, které vykonávají všechny zástupkyně ředitelky.

Respondentka A	Respondentka B	Respondentka C
<ul style="list-style-type: none"> - Zajišťování služeb učitelek - Evidence docházky učitelů - Vedení měsíční evidence docházky dětí - Zajišťování porad - Zápisy z porad - Kontrola vedení třídní dokumentace - Inventarizace majetku - Tvorba/aktualizace ŠVP - Plánování DVPP - Zajišťování DVPP - Spolupráce s partnery školy - Vedení matriky - Seznamy dětí - Objednávky pomůcek a hraček - návrhy dislokace pedagogů - evidence dovolených, studijního volna 	<ul style="list-style-type: none"> - Zajišťování služeb učitelek - Evidence docházky učitelů - Vedení měsíční evidence docházky dětí - Zápisy z porad - Kontrola vedení třídní dokumentace - Kontrola vedení třídní dokumentace - Inventarizace majetku - Tvorba/aktualizace ŠVP - Zajišťování DVPP - Spolupráce s partnery školy - Seznamy dětí - Vedení kroniky školy - Objednávky pomůcek - Zajišťování akcí školy - Evidence školního 	<ul style="list-style-type: none"> - Zajišťování služeb učitelek - Evidence docházky učitelů - Vedení měsíční evidence docházky dětí - Zápisy z porad - Kontrola vedení třídní dokumentace - Zajišťování porad - Kontrola vedení třídní dokumentace - Tvorba/aktualizace ŠVP - Zajišťování DVPP - Spolupráce s partnery školy - Vedení matriky - Správa webových stránek - Hospitace - Návrhy finančních odměn - Seznamy dětí - Zajišťování akcí školy

- Zajišťování akcí školy		- PO, BOZP, FKSP
--------------------------	--	------------------

Tabulka 2 - Činnosti zástupce ředitele

3.7 Realizace a analýza dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření – 15 otázek v on-line dotazníku na serveru survio.cz bylo vyhodnoceno koláčovými grafy (forma škálování – ano, spíše ano, spíše ne, ne) s vysvětlující a upřesňující slovní analýzou doplňkových otázek u 7 otázek (číslo: 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12) v dotazníku. Bylo provedeno porovnání odpovědí na otázky od začínajících zástupkyň ředitele (1 – 3 roky praxe v této pozici) a zástupkyň ředitele s delší praxí (10 a více let), zanalyzováno a slovně popsáno.

Otázka č. 1



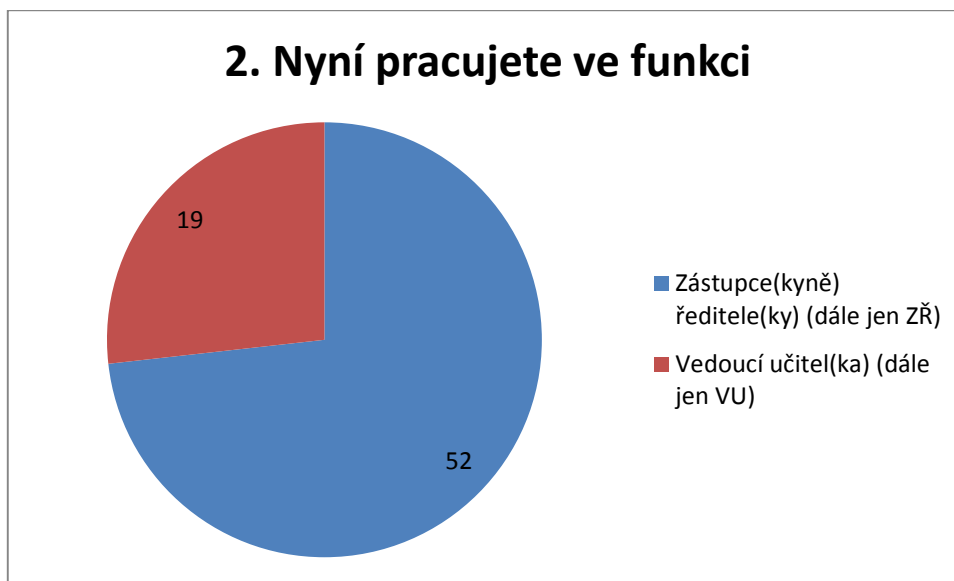
Obrázek 5 - Graf k otázce č. 1

1 - 3 roky	3	4,23 %
4 - 10 let	23	32,39 %
11 let a více	45	63,38 %

Tabulka 3 - Data k otázce č. 1

Dotazník byl cílen na zástupkyně ředitelů mateřských škol, je tedy pochopitelné, že nejméně oslovených (3) mají praxi učitelky jen 1-3 roky a nejvíce respondentů (45) má praxi učitelky mateřské školy 11 let a více. Z tohoto grafu vyplývá, že z osloveného vzorku nastupují na místo zástupkyně ředitelky zkušenější učitelky s delší vyučovací praxí.

Otázka č. 2



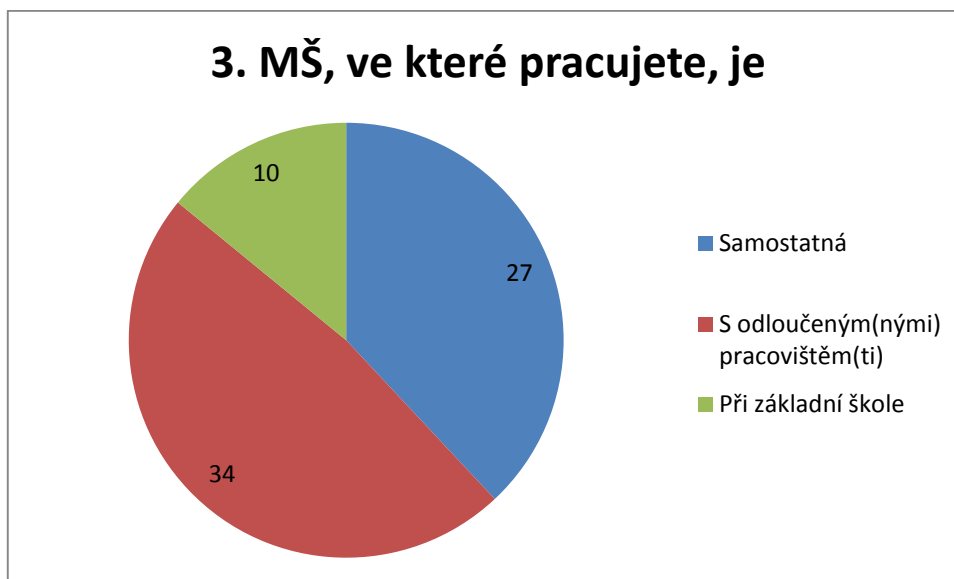
Obrázek 6 - Graf k otázce č. 2

Zástupce(kyně) ředitele(ky) (dále jen ZŘ)	52	73,24 %
Vedoucí učitel(ka) (dále jen VU)	19	26,76 %

Tabulka 4 - Data k otázce č. 2

Tento graf ukazuje, že stále ještě více ředitelů mateřských škol, popřípadě základních škol, jmenuje své zástupce do funkce zástupce ředitele, menší procento pracuje ve funkci zvané vedoucí učitel.

Otázka č. 3



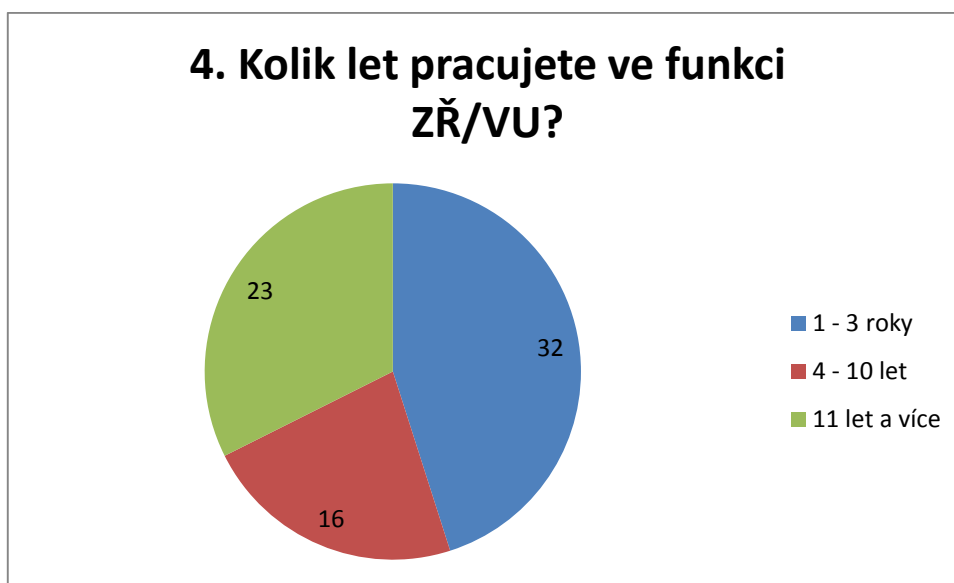
Obrázek 7 - Graf k otázce č. 3

Samostatná	27	38,03 %
S odloučeným(nými) pracovištěm(ti)	34	47,89 %
Při základní škole	10	14,08 %

Tabulka 5 - Data k otázce č. 3

Tyto odpovědi říkají, že z osloveného vzorku škol je nejvíce sloučených (i zřizovatelé v Praze mají tendenci slučovat mateřské školy), pak o málo méně samostatných a nejmenší procento škol je zřizováno při základních školách.

Otázka č. 4



Obrázek 8 - Graf k otázce č. 4

1 - 3 roky	32	45,07 %
4 - 10 let	16	22,54 %
11 let a více	23	32,39 %

Tabulka 6 - Data k otázce č. 4

Z osloveného vzorku zástupců ředitelů mateřských škol jich nejvíce (32) pracuje v této funkci 1-3 roky a s praxí 11 a více let v této funkci pracuje 23.

Otázka č. 5



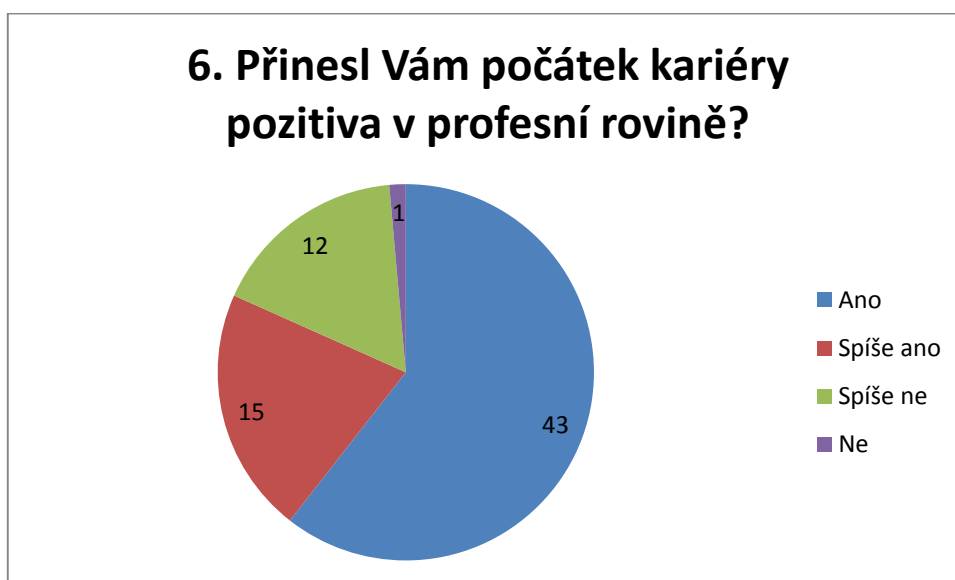
Obrázek 9 - Graf k otázce č. 5

Ano	61	85,92 %
Ne	10	14,08 %

Tabulka 7 - Data k otázce č. 5

Z tohoto grafu vyplývá, že větší množství (více než 85 %) zástupců ředitelů mateřských škol si ředitelé vybírají z řad svých spolupracovníků.

Otázka č. 6



Obrázek 10 - Graf k otázce č. 6

Ano	43	60,56 %
Spíše ano	15	21,13 %
Spíše ne	12	16,90 %
Ne	1	1,41 %

Tabulka 8 - Data k otázce č. 6

Většině respondentů (58) přinesl vstup do nové kariéry pozitivní do profesního života. V doplňující otázce bylo odpovězeno: „*postup v kariéře, možnost nového druhu práce, práce s lidmi...*“ (nejdůležitější a všude se opakující bylo vyjádření o posunu v kariéře).

Otázka č. 7



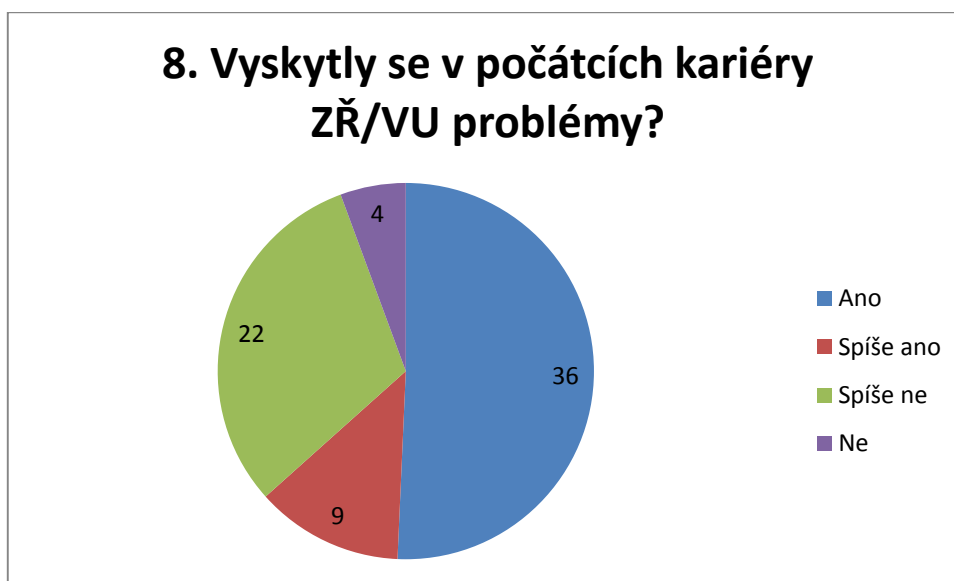
Obrázek 11 - Graf k otázce č. 7

Ano	37	52,11 %
Spíše ano	12	16,90 %
Spíše ne	21	29,58 %
Ne	1	1,41 %

Tabulka 9 - Data k otázce č. 7

I v osobním životě vnímala většina respondentů (49) tuto skutečnost pozitivně. Doplňující otázka obsahovala odpovědi: „*zvýšení sebevědomí, vyšší finanční ohodnocení, zajímavější práce, důvěra ředitelky...*“ (zde se skoro ve všech specifikacích objevovalo zvýšení sebevědomí).

Otázka č. 8



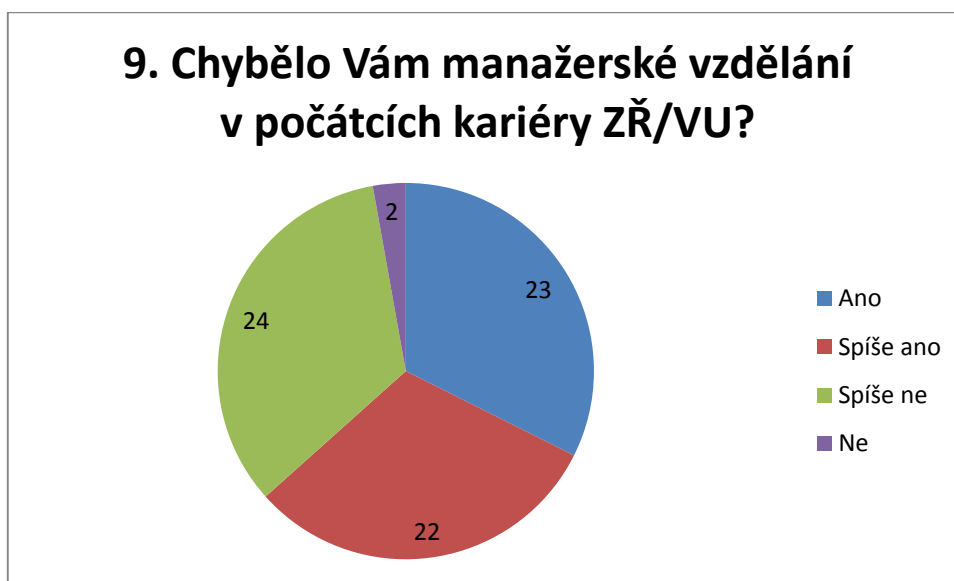
Obrázek 12 - Graf k otázce č. 8

Ano	36	50,70 %
Spíše ano	9	12,68 %
Spíše ne	22	30,99 %
Ne	4	5,63 %

Tabulka 10 - Data k otázce č. 8

Ve většině případů (45) provázely počátky kariéry problémy, se kterými se respondenti museli vyrovnat, ve 26 případech byl vstup do nové funkce bez problémů. v doplňující otázce pro specifikaci problémů bylo odpovězeno: „*právo, ekonomika, ovládání PC, komunikace s ředitelem, zvládnout organizaci provozu chodu mateřské školy, správa webových stránek...*“ (nejčastěji se opakující je problém zvládnání právních záležitostí, to je oblast, kde se vyskytují největší problémy).

Otázka č. 9



Obrázek 13 - Graf k otázce č. 9

Ano	23	32,39 %
Spíše ano	22	30,99 %
Spíše ne	24	33,80 %
Ne	2	2,82 %

Tabulka 11 - Data k otázce č. 9

Manažerské vzdělání chybělo v počátcích v nové funkci většině (45) respondentům, menšina (26) respondentů manažerské vzdělání nepostrádala. Na doplňující otázku v *jakých oblastech* bylo odpovězeno: „*znalost vyhlášek a zákonů, ekonomické záležitosti, organizace práce své i ostatních zaměstnanců, komunikace s lidmi...*“

Otázka č. 10



Obrázek 14 - Graf k otázce č. 10

Ano	41	57,75 %
Ne	30	42,25 %

Tabulka 12 - Data k otázce č. 10

Podporující studium absolvovalo 41 respondentů oproti 30, kteří studium neabsolvovali. Na doplňující otázku Jaké vzdělání bylo odpovězeno: „*pro vedoucí pracovníky ve školství (NIDV, Pedagogická fakulta UK Praha CSM), vysokoškolské studium – školský management, různá školení zaměřená na oblast práva...*“

Otázka č. 11



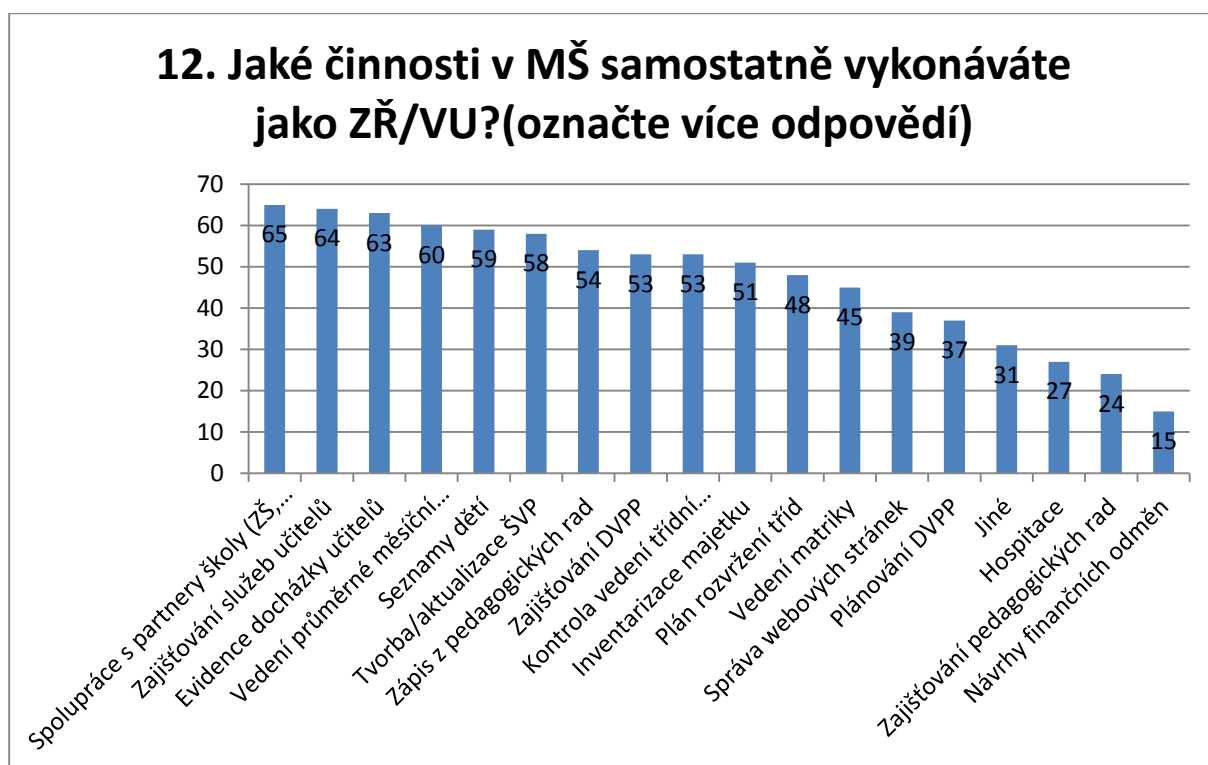
Obrázek 15 - Graf k otázce č. 11

Ano	55	77,46 %
Spíše ano	16	22,54 %
Spíše ne	0	0,00 %
Ne	0	0,00 %

Tabulka 13 - Data k otázce č. 11

55 respondentů odpovědělo ano, 16 respondentů spíše ano. Odpovědi spíše ne a ne se neobjevily. Na doplňující otázku *Jak* odpověděli respondenti: „*pochvala, finanční ohodnocení, rady, vysvětlování, ředitelka akceptovala mé návrhy, umožnila mi studium, podporovala mne v samostudiu, odkazovala mne na různé zdroje informací...*“

Otázka č. 12



Obrázek 16 - Graf k otázce č. 12

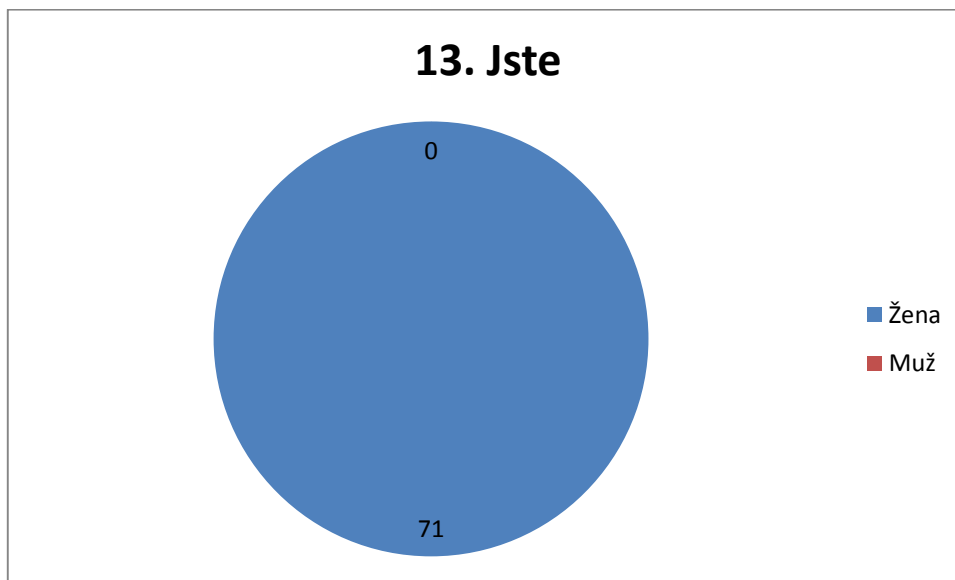
Spolupráce s partnery školy (ZŠ, PPP...)	65
Zajišťování služeb učitelů	64
Evidence docházky učitelů	63
Vedení průměrné měsíční docházky dětí	60
Seznamy dětí	59
Tvorba/aktualizace ŠVP	58
Zápis z pedagogických rad	54
Zajišťování DVPP	53
Kontrola vedení třídní dokumentace	53
Inventarizace majetku	51
Plán rozvržení tříd	48

Vedení matriky	45
Správa webových stránek	39
Plánování DVPP	37
Jiné	31
Hospitace	27
Zajišťování pedagogických rad	24
Návrhy finančních odměn	15

Tabulka 14 - Data k otázce č. 12

Činnosti jsou seřazeny podle četnosti provádění respondenty. v možnosti *Jiné* byly uváděny činnosti opět seřazeny podle četnosti: „*akce pro rodiče, organizace školy v přírodě, zajištění nákupu hraček, pomůcek, spolupráce na návrhu odměn pro pedagogy, vedení peněžního deníku, pomoc při zápisu do mateřské školy, požární ochrana, bezpečnost práce, vedení FKSP, chod celé mateřské školy – odloučené pracoviště, propagace školy, řízení pedagogů i nepedagogů, vedení placení školného...*“

Otázka č. 13



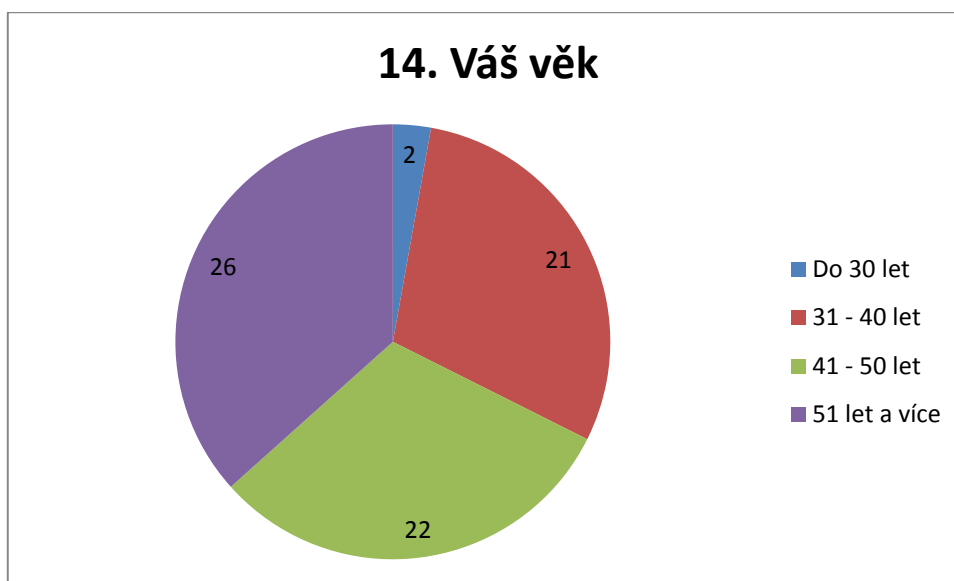
Obrázek 17 - Graf k otázce č. 13

Žena	71	100,00 %
Muž	0	0,00 %

Tabulka 15 - Data k otázce č. 13

Dle grafu byl respondentkami pouze ženy. (Otázka byla zařazena pro zjištění zastoupení učitelů – mužů v této profesi).

Otázka č. 14



Obrázek 18 - Graf k otázce č. 14

Do 30 let	2	2,82 %
31 - 40 let	21	29,58 %
41 - 50 let	22	30,99 %
51 let a více	26	36,62 %

Tabulka 16 - Data k otázce č. 14

Věkové složení respondentů podporuje předpoklad, že do této funkce jsou jmenováni učitelky ve vyšším věku, i když rozdíl není nijak výrazný.

Otázka č. 15



Obrázek 19 - Graf k otázce č. 15

Středoškolské s maturitou	39	54,93 %
VOŠ	7	9,86 %
VŠ (Bc.)	16	22,54 %
VŠ (Mgr.)	9	12,68 %
Jiné	0	0,00 %

Tabulka 17 - Data k otázce č. 15

V převaze je u respondentů vzdělání středoškolské s maturitou (39), poměrně vysoké je i zastoupení vzdělání vysokoškolského (Bc.) – 16.

Komparace odpovědí v otázkách 6, 7, 8 zástupkyně ředitele s praxí 1-3 roky vs. 11 a více let (pro přehlednost uvedeno v tabulce Tabulka 18).

	<i>Ve funkci 1-3 roky</i>	<i>Ve funkci 11 a více let</i>
Otázka č. 6 <i>Přinesl Vám počátek kariery pozitivita v profesní rovině?</i>	Převaha odpovědí <i>ano</i> , <i>spíše ano</i> <i>Kariérní postup</i>	Převaha odpovědí <i>spíše ne</i>
Otázka č. 7 <i>Přinesl Vám počátek kariery pozitivita v osobní rovině?</i>	Převaha odpovědí <i>ano</i> , <i>spíše ano</i> <i>Zvýšení sebevědomí</i>	Převaha odpovědí <i>spíše ne</i>
Otázka č. 8 <i>Vyskytly se v počátcích kariery ZŘ/VU problémy?</i>	Převaha odpovědí <i>ano</i> <i>Právo, ekonomika, neshody se staršími kolegy</i>	Převaha odpovědí <i>spíše ne</i> <i>Nepamatuji se</i>

Tabulka 18 - Komparace odpovědí na otázky 6, 7 a 8

Tabulka vypovídá o tom, že při komparaci odpovědí na tři zásadní otázky pro výzkum podaly - konkrétnější odpovědi ZŘ s praxí 1-3 roky v této funkci. Zde je vhodné si položit otázku, zda méně konkrétní odpovědi ZŘ s praxí 11 a více let mohou souviset s tím, že si nedostatky v začátcích své kariéry již nevybavují, či žádné nebyly, nebo v době, kdy do funkce vstupovaly, byla práce méně náročná a méně rozsáhlá.

4. Závěr

V úvodu práce byl stanoven cíl zjistit a identifikovat kritické oblasti počátku práce ve funkci zástupce ředitele mateřské školy. Práce hledala odpovědi především na následující otázky:

1. Se kterými problémy se setkávají zástupci ředitele v mateřských školách na počátku své kariéry, kterých oblastí manažerské práce se nejvíce dotýkají a ve kterých situacích nastávají?
2. Zda a jaké studium zástupkyně ředitele absolvovaly v prvních letech v této funkci a zda bylo potom problémů méně?
3. Podporoval ředitel školy své zástupce v počátcích funkce?

Hlavním zdrojem dat pro výzkum a nalezení odpovědí na dané otázky bylo provedení rozhovoru se třemi pracovníci ve funkci zástupkyně ředitelky mateřské školy. Tyto rozhovory byly doplněny informacemi získanými z elektronického dotazníku, který byl vytvořen jako součást této práce, a rozeslán do 100 mateřských škol v celé Praze. Dotazník byl určen pro pracovníky těchto mateřských škol na pozici zástupce ředitele školy.

Odpověď na první otázku byla nalezena v rozhovorech, z nichž vyplynulo, že při bezprostředním vstupu do této funkce zástupkyně ředitelky žádné problémy necítily.

Nicméně postupem času se s příchodem náročnějších úkolů problémy objevily. Všechny tři zástupkyně se shodly, že zdrojem největších problémů je *oblast práva a ekonomiky*. Na dalších místech uváděly respondentky organizaci vlastní práce i chodu školy či IT technologie. Jako nejméně problémovou oblast určily všechny tři zástupkyně jednání a práci s lidmi, a to v prostředí mateřské školy i v jednání s partnery školy a rodiči dětí.

Situace, které zástupkyně označily za rizikové, jsou spojeny s právními záležitostmi, například zápis do mateřské školy – postup ve správním řízení, rozvržení pracovní doby – přímá a nepřímá vyučovací povinnost, dotazy učitelek na čerpání studijního volna, dovolené.

Dotazníkové šetření skutečnost, že oblastí největších problémů v počátcích práce zástupkyní ředitelky mateřských škol je *oblast práva*, která se v responsích objevovala opakovaně a nejčastěji. Kromě oblasti práva se ještě objevily opakovaně odpovědi týkající se organizace chodu mateřské školy, správy webových stránek a komunikace s ředitelem.

Zde je vhodné doplnit zjištění, že počátek práce v této funkci přinesla všem i pozitiva, jak v rovině *profesní* (zástupkyně ředitelky v rozhovorech i dotazníkovém šetření nejčastěji

uváděly *kariérní postup, nový druh práce*), tak i v rovině *osobní* (nejčastěji *zvyšování sebevědomí*).

Z rozhovorů vyplynulo, že také na úplném počátku své kariéry zástupkyně ředitelky nepociťovaly, že by bylo třeba si vzdělání doplnit, ředitelky pomohly radou či odkázaly, kde informace hledat. Po určité době ve funkci si dvě ze tří dotazovaných uvědomily, že je nutné se dovzdělat, obě začaly hledat vhodné vzdělání, konzultovaly s ředitelkou.

V jednom případě (respondentka A) ředitelka tuto snahu podpořila a zástupkyně ředitelky se vzdělává – studium pro vedoucí pracovníky (NIDV). Druhou zástupkyni (respondentka B) ředitelka ve své snaze dovzdělat se nepodpořila, proto z mateřské školy odešla a studovala magisterské studium s okrajovou znalostí managementu, které úspěšně dokončila. Třetí dotazovaná (respondentka C) neměla potřebu manažerského vzdělání, rizikovou oblast práva neovládá, ale odpovídá za oblast pedagogickou a tu ovládá. Postupné získávání manažerských znalostí a dovedností přispívá u studujících zástupkyň k větší jistotě použití těchto nových kompetencí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotazovaných zástupkyň ředitele (téměř 58 %) začalo po nástupu do funkce studovat. Uváděly široké spektrum doplňujícího vzdělání (pro vedoucí pracovníky Pedagogická fakulta UK Praha CSM, NIDV, školský management UK Praha CSM i různé typy školení týkající se oblasti práva či ekonomiky)

Odpověď na třetí otázku lze z rozhovorů získat na základě toho, že respondentky uvedly podporu ředitelky školy ve všech případech. Všechny tři zástupkyně ředitelky si stávající ředitelka školy pro tuto práci vybrala sama. Druhy ohodnocení práce uvedly zástupkyně ředitelky následující – pochvala, uznání práce před ostatními zaměstnanci, finanční ohodnocení, důvěra, akceptování návrhů na zlepšení chodu školy. Respondentka A vidí podporu ředitelky školy v tom, že má možnost studovat.

V dotazníkovém šetření odpovědělo téměř 78 % dotázaných jasným ano a nikdo nepoužil odpověď spíše ne a ne. Podporu vidí dotázané v pochvale, finančním ohodnocení, odborných radách a pomoci, odkazech na literaturu pro samostudium, poskytnutých informacích.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že cíl bakalářské práce byl splněn.

Nejrizikovější oblastí v počátcích práce zástupkyně ředitelky byla identifikována oblast práva (zákony, vyhlášky, nařízení), dále následovala rizika v oblasti ekonomiky,

organizace práce vlastní i chodu školy, IT technologie. Jako nejméně rizikovou byla označena oblast vedení lidí (komunikace s lidmi).

Protože se jedná o názory malého vzorku respondentů, je třeba je chápat více jako názory skupiny zaměstnanců školství ve specifickém prostředí mateřských škol.

Přínos práce je ve shromáždění a vyhodnocení existujících názorů. Zástupci ředitelů mateřských škol i další se s nimi mohou seznámit, popřípadě si usnadnit vstup do této náročné funkce či zjistit, jak toto období svého profesního či osobního života prožívali jiní, co jim toto období přineslo, či s čím se potýkali. Důležité je, že zástupce ředitele musí být schopen svého ředitele plně zastoupit v jeho nepřítomnosti od prvního dne v této funkci.

5. Použitá literatura

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-7178-537-7.

ČERNÝ, K. *Budoucnost školy v percepci školského managementu*. Orbis scholae, 2007, roč. 1, č. 3, ISSN 1802-4637 str. 47, 48). dostupné na http://www.orbisscholae.cz/archiv/2007/2007_3_04.pdf

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-2471-369-4.

LHOTKOVÁ, I. *Střední management v české základní škole*. ORBIS SCHOLAE, 2011, roč. 5, č. 3, s.43–61, ISSN 1802-4637. Dostupné z http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_03.pdf.

DRUKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Překlad Ivan Bureš. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-7290-325-2.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V. a KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres – Praktický atlas sebeovládání*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. ISBN 978-80-2474-751-4.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3658-7.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s., ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 152 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-2475-232-7.

SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 340 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-976-0.

TROJAN, V. *Vrána s pozlacenýma nohama aneb Rozmanitost, otevřenost a zkušenost*. Řízení školy. č. 4/2014, str. 13. Dostupné z <http://magistr-admin.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/vrana-s-pozlacenyma-nohama-aneb-rozmanitost-otevrenost-a-zkusenost.m-1477.html>.

TRUNDA, J., BŘÍZA, K. *Řízení ve znalostní společnosti*. UK Praha, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-541-6.

VAŠUTOVÁ, J. *Být učitelem: co by měl učitel vědět o své profesi*. 2. přeprac. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2007, 76 s. ISBN 978-80-7290-325-2.

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Zákony

Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

6. Seznam příloh

Příloha 1 – Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha 2 – Seznam otázek pro elektronický dotazník

7. Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CO	Civilní obrana
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
MŠ	Mateřská škola
NIDV	Národní institut pro další vzdělávání
PO	Požární ochrana
PPP	Pedagogicko-psychologická poradna
RVP PV	Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání
ŠVP	Školní vzdělávací program
TVP	Třídní vzdělávací program
UK Praha	Univerzita Karlova Praha, Centrum školského
CSM	managementu
VU	Vedoucí učitel
ZŘ	Zástupce ředitele
ZŠ	Základní škola

8. Seznam tabulek

Tabulka 1 - Příklad možného kompetenčního modelu zástupkyně ředitelky MŠ.....	16
Tabulka 2 - Činnosti zástupce ředitele	34
Tabulka 3 - Data k otázce č. 1	34
Tabulka 4 - Data k otázce č. 2	35
Tabulka 5 - Data k otázce č. 3	36
Tabulka 6 - Data k otázce č. 4	36
Tabulka 7 - Data k otázce č. 5	37
Tabulka 8 - Data k otázce č. 6	38
Tabulka 9 - Data k otázce č. 7	38
Tabulka 10 - Data k otázce č. 8	39
Tabulka 11 - Data k otázce č. 9	40
Tabulka 12 - Data k otázce č. 10	41
Tabulka 13 - Data k otázce č. 11	42
Tabulka 14 - Data k otázce č. 12	43
Tabulka 15 - Data k otázce č. 13	43
Tabulka 16 - Data k otázce č. 14	44
Tabulka 17 - Data k otázce č. 15	45
Tabulka 18 - Komparace odpovědí na otázky 6, 7 a 8	45

9. Seznam obrázků

Obrázek 1	12
Obrázek 2 - Organizační struktura mateřské školy, která vykonává činnost na jednom pracovišti	18
Obrázek 3 - Organizační struktura mateřské školy, která vykonává činnost na sloučených pracovištích	18
Obrázek 4 - Organizační struktura mateřské školy, která vykonává činnost při základní škole	19
Obrázek 5 - Graf k otázce č. 1	34
Obrázek 6 - Graf k otázce č. 2	35
Obrázek 7 - Graf k otázce č. 3	35
Obrázek 8 - Graf k otázce č. 4	36
Obrázek 9 - Graf k otázce č. 5	37
Obrázek 10 - Graf k otázce č. 6	37
Obrázek 11 - Graf k otázce č. 7	38
Obrázek 12 - Graf k otázce č. 8	39
Obrázek 13 - Graf k otázce č. 9	40
Obrázek 14 - Graf k otázce č. 10	41
Obrázek 15 - Graf k otázce č. 11	41
Obrázek 16 - Graf k otázce č. 12	42
Obrázek 17 - Graf k otázce č. 13	43
Obrázek 18 - Graf k otázce č. 14	44
Obrázek 19 - Graf k otázce č. 15	44

Příloha č. 1 - Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor

1. Popište změny po vstupu do funkce zástupkyně ředitelky mateřské školy?
 - Profesní rovina (odbornost, manažerské dovednosti, sociální dovednosti, IT dovednosti...)
 - Osobní rovina (časová náročnost...)
2. Pociťovala jste problémové oblasti ve své nové funkci a jaké?
3. Byla jste pro novou funkci nějak teoreticky připravena? (školení, studium, samostudium, instrukce ředitelky školy....)
4. Chybělo Vám vzdělání ihned po nástupu do funkce? Pokud ano – v jaké oblasti?
5. Pokud jste začala studovat (funkční studium, školský management...), co Vás k tomu vedlo? Kdo inicioval?
6. Myslíte si, že by začínající zástupkyně ředitelky měla absolvovat „nějaké“ vzdělání? A v jakých oblastech?
7. Podporovala Vás ředitelka v nové funkci? A jak?
8. Jaké konkrétní činnosti máte v náplni práce?

Příloha č. 2 - Seznam otázek pro elektronický dotazník

1. Kolik let pracujete jako učitel(ka) mateřské školy (dále jen MŠ)?
2. Nyní pracujete ve funkci
3. MŠ, ve které pracujete, je
4. Kolik let pracujete ve funkci ZŘ/VU?
5. Vykonáváte funkci ZŘ/VU v MŠ, kde jste působil(a) jako učitel(ka)?
6. Přinesl Vám počátek kariéry pozitiva v profesní rovině?
7. Přinesl Vám počátek kariéry pozitiva v osobní rovině?
8. Vyskytly se v počátcích kariéry ZŘ/VU problémy?
9. Chybělo Vám manažerské vzdělání v počátcích kariéry ZŘ/VU?
10. Absolvoval/a jste podporující studium po nástupu do funkce ZŘ/VU?
11. Podporoval/a Vás ředitel/ka ve Vaší nové funkci?
12. Jaké činnosti v MŠ samostatně vykonáváte jako ZŘ/VU?(označte více odpovědí)
13. Jste (žena/muž)
14. Váš věk
15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?